

연구보고서 2025-35

# 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

황남희  
홍석호·임지영



사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



한국보건사회연구원  
KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



## ■ 연구진

연구책임자	<b>황남희</b>	한국보건사회연구원 연구위원
공동연구진	<b>홍석호</b>	청주대학교 사회복지학과 교수
	<b>임지영</b>	한국보건사회연구원 전문연구원

연구보고서 2025-35

## 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

발행일 2025년 12월  
발행인 신영석  
발행처 한국보건사회연구원  
주소 [30147]세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 사회정책동(1~5층)  
전화 대표전화: 044)287-8000  
홈페이지 <http://www.kihasa.re.kr>  
등록 1999년 4월 27일(제2015-000007호)  
인쇄처 (사)아름다운사람들

---

© 한국보건사회연구원 2025  
ISBN 979-11-7252-110-3 [93330]  
<https://doi.org/10.23060/kihasa.a.2025.35>

## 발|간|사

우리나라는 2024년 65세 이상 고령인구 비율이 20.03%로 초고령사회에 진입하였으며, 선진국과 비교할 수 없이 빠른 속도로 고령화되고 있다. 인구고령화의 원인 중 하나인 저출산 현상이 심화되며(2018년 이후 합계출산율 1명 미만 지속) 국가와 지자체의 책임, 국민의 책임과 권리 외에 기업의 책임에 대한 사회적 요구도 증가하고 있다. 일부 기업에서는 저출산 대응에 대한 관심이 대두되며 정부 정책보다 앞선 저출산 대응을 기업복지로 추진하고 있지만, 고령사회에 대응한 기업의 참여는 미흡한 상황이다.

이에 이 보고서에서는 제4차 저출산·고령사회 기본계획('21~'25)에서 추진하고 있는 고령사회 대응 정책에서 기업의 협조와 참여가 있을 경우 실효성 있는 대책의 범위 규명과 함께 실제 기업 현장에서 이들 정책에 대한 인식과 참여도, 제약요인을 분석한 뒤, 기업이 정부의 정책 방향에 부응할 수 있도록 정책 개선 방안을 모색하고자 한다.

이 보고서는 황남희 연구위원의 책임하에 본원의 임지영 연구원이 연구진으로 참여하였으며, 청주대학교 홍석호 교수가 외부 필진으로 집필에 참여하였다. 모든 연구진의 노고에 감사드린다. 보고서 작성과 관련하여 유익한 의견을 주신 원내 박소은 부연구위원, 한국직업능력연구원 김철희 선임연구위원, 그리고 익명의 평가자에게도 감사의 마음을 전한다. 마지막으로 보고서의 내용은 본원의 공식적인 의견이 아님을 밝힌다.

2025년 12월

한국보건사회연구원 원장

신영석





요약 .....	1
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>3</b>
제1절 연구 필요성 및 목적 .....	5
제2절 연구 내용 및 방법 .....	11
<b>제2장 인구고령화와 기업에 관한 이론적 검토 .....</b>	<b>15</b>
제1절 인구고령화의 사회경제적 영향 .....	17
제2절 기업의 인구고령화 대응과 사회적 책임 .....	27
제3절 소결 .....	42
<b>제3장 기업과 고령사회 대응 정책: 정책 범위 규명 .....</b>	<b>45</b>
제1절 전문가 델파이 조사 개요 .....	47
제2절 고령사회 대응 정책 현황 .....	49
제3절 기업의 참여가 요구되는 고령사회 대응 정책 .....	59
제4절 소결 .....	72
<b>제4장 기업과 고령사회 대응 정책: 참여 실태와 우수사례 .....</b>	<b>75</b>
제1절 FGI 개요 .....	77
제2절 고령사회 인식 및 대응 정책 인지도 .....	81
제3절 부문별 제도 실태와 활성화 방안 .....	85
제4절 기업 자체 추진 우수사례 .....	102
제5절 소결 .....	115

---

<b>제5장 결론</b> .....	<b>119</b>
제1절 요약 .....	121
제2절 정책 제언 .....	127
<b>참고문헌</b> .....	<b>135</b>
<b>부록</b> .....	<b>143</b>
부록 1. 전문가 델파이 조사표 .....	143
부록 2. 초점집단면접 질문지 .....	158
<b>Abstract</b> .....	<b>165</b>

# 표 목차

KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS

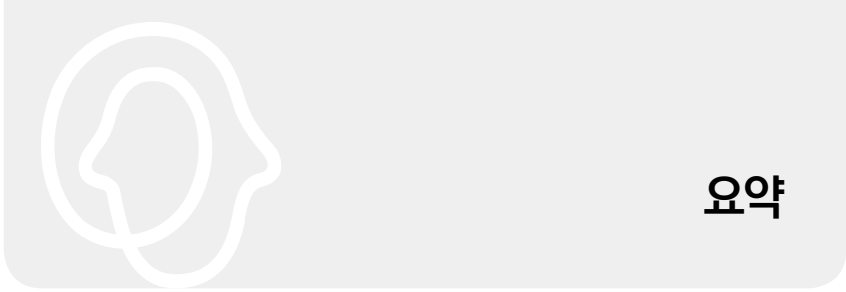


〈표 2-1〉 정책영역별 복지지출의 GDP 대비 비중 변화 전망 .....	24
〈표 2-2〉 세대 간 소통 수준(전혀 이루어지지 않고 있다+별로 이루어지지 않고 있다) ...	26
〈표 2-3〉 해외 기업 사례 .....	29
〈표 2-4〉 연령친화적 기업을 위한 기본 원칙 .....	30
〈표 2-5〉 이지만과 정승화(2006)의 고령친화적 기업경영모형(안) .....	31
〈표 2-6〉 관련 법조항 .....	33
〈표 2-7〉 기준고용률 관련 고령자고용법 및 동법 시행령 법조항 .....	35
〈표 2-8〉 기준고용률 이행 현황(2024) .....	37
〈표 2-9〉 CSR, CSV, ESG 개념별 차이 .....	39
〈표 2-10〉 국내 민간기업의 기타 CSV 경영 사례 .....	42
〈표 3-1〉 전문가 델파이 조사 내용 .....	48
〈표 3-2〉 추진전략 1 세부과제별 기업의 참여 필요 여부 .....	53
〈표 3-3〉 추진전략 2 세부과제별 기업의 참여 필요 여부 .....	55
〈표 3-4〉 추진전략 3 세부과제별 기업의 참여 필요 여부 .....	56
〈표 3-5〉 추진전략 4 세부과제별 기업의 참여 필요 여부 .....	58
〈표 3-6〉 추진전략 1 과제별 중요도와 시급도 .....	60
〈표 3-7〉 추진전략 2 과제별 중요도와 시급도 .....	62
〈표 3-8〉 추진전략 3 과제별 중요도와 시급도 .....	65
〈표 3-9〉 추진전략 4 과제별 중요도와 시급도 .....	68
〈표 4-1〉 FGI 주요 질문 .....	78
〈표 4-2〉 FGI 참여자의 소속기관 특성 .....	79
〈표 4-3〉 기업 자체 실천사례의 우수성 및 정책화 가능성 평가 .....	107
〈표 4-4〉 우선순위 실천사례와 의미 .....	108
〈표 4-5〉 기업 모범사례 범주별 우수성·정책화 가능성 .....	113
〈표 5-1〉 기업 참여가 요구되는 주요 정책 과제 .....	123
〈표 5-2〉 제도화가 가능성이 높은 기업 자체 추진 우수사례 .....	132

# 그림 목차

---

[그림 1-1] 연구 구성 및 내용 .....	13
[그림 2-1] 생산연령인구 추이(15~64세, 1960~2071) .....	19
[그림 2-2] 고령자 고용률 추이(2000~2024) .....	19
[그림 2-3] 근로자 평균연령 추이(2000~2024) .....	20
[그림 2-4] 1인당 노동생산성지수 추이(2011~2024) .....	21
[그림 2-5] 유소년부양비와 노인부양비(1960~2071) .....	23
[그림 2-6] 세대갈등의 인식과 전망(2022~2025) .....	25
[그림 2-7] 유한킴벌리의 CSV 모델과 액티브 시니어 CSV 프로그램 .....	41
[그림 3-1] 제4차 저출산·고령사회기본계획 정책 추진체계도 .....	52
[그림 3-2] 기업의 정책 참여 중요도-시급도 매트릭스 .....	71
[그림 4-1] FGI 참여자의 소속기관 특성 .....	80
[그림 5-1] 기업 자체 실천사례 .....	126



## 1. 연구의 배경 및 목적

인구고령화에 대한 대응은 정부와 지자체의 정책만으로는 한계가 있으며, 정책의 실효성을 확보하기 위해서는 민간, 특히 기업의 적극적인 참여가 필수적이다. 이에 본 연구는 「저출산·고령사회기본법」에 근거한 기본계획 가운데 기업 참여가 중요한 정책 과제를 규명하고, 기업의 참여 수준과 제약 요인을 분석하여 개선방향을 모색하고자 하였다.

## 2. 주요 연구 결과

제4차 저출산·고령사회기본계획의 4대 추진전략별 세부과제에 대해 중요도와 시급도를 기준으로 2회에 걸친 전문가 델파이 조사를 실시한 결과, 기업의 참여가 필요한 주요 과제가 도출되었다. 추진전략 1에서는 ‘장시간 근로 해소’와 ‘일·생활 균형 실현’이 핵심 과제로 확인되었다. 추진전략 2에서는 ‘저소득 고령자 소득보장’이 최우선 과제로 평가되었으며, 직종별 맞춤형 안전 프로그램, 만성질환·치매 조기검진, 정기 건강검진 지원 등 ‘산업재해 예방 및 안전한 근로환경’도 중요한 보완 과제로 강조되었다. 추진전략 3에서는 ‘계속고용’ 관련 중단기 과제(계속고용 지원 확대, 계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의)가 중점 과제로 부각되었으며, ‘돌봄노동 분야의 일자리 질 개선’도 기업의 참여 우선순위가 높은 것으로 나타났다. 추진전략 4에서는 ‘특고·플랫폼 노동자 보호’와 ‘중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소’가 중요한 과제로 도출되었다.

기업 현장에서 정부의 고령사회 대응 정책 참여와 자체적인 노력이 어떻게 이루어지고 있는지 파악하기 위해 36개 기업 인사노무 담당자를 대상으로 초점집단면접조사(FGI)를 실시한 결과, 고령화에 대한 사회적 인

## 2 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

식 확산에 비해 기업 차원의 체계적 대응은 전반적으로 미흡한 것으로 나타났다. 특히 기업 규모, 업종, 노조 유무 등에 따라 고령인력 운영 방식에 상당한 차이가 확인되었다. 대기업은 인력 구조 관리 차원에서 정년 이전 조기은퇴 제도를 활용하는 경향을 보였으며, 중소기업은 만성적인 인력난으로 인해 숙련인력의 재고용과 장기 근속을 보다 적극적으로 운영하고 있었다. 숙련기술직 및 중간숙련직 고령근로자의 경우 대체 인력 확보의 어려움으로 인해 정년 이후에도 계속 근무하는 비율이 높게 나타났다.

은퇴 준비 및 재취업 지원 제도는 일부 대기업을 제외하면 체계적으로 운영되기보다는 개인시간 활용 허용이나 업무 조정 등 비공식적 배려 수준에 머무는 경우가 많았다. 근로자 1,000인 이상 기업에 의무화된 재취업지원서비스 역시 형식적으로 운영되는 사례가 확인되었으며, 제도에 대한 근로자 인식 부족과 기업의 준비 미흡 또한 정책의 현장 안착을 저해하는 요인으로 지적되었다. 다수 기업은 퇴직 이후의 삶에 대한 지원을 기업 책임의 범위를 넘어선 영역으로 인식하는 경향을 보였다.

## 3. 결론 및 시사점

기업의 체계적인 고령화 대응은 사회적 차원뿐만 아니라 기업 경쟁력 강화에도 필수적이다. 정부는 기업의 고령사회 대응 인식을 제고하고 기업 특성별 맞춤형 정보 제공 체계를 구축해야 한다. 또한 계속고용 제도의 유연화, 은퇴 준비 및 재취업 지원 강화, 산업안전 및 근로환경 개선, 취약 계층 고령근로자 보호를 위한 제도적 기반을 마련해야 한다. 이와 함께 실질적인 인센티브를 제공하여 기업의 자발적 참여를 유도할 필요가 있다.

주요 용어: 인구고령화, 고령사회 대응, 기업 참여, 계속고용, 저출산고령사회 기본계획

사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



# 제 1 장

## 서론

제1절 연구 필요성 및 목적

제2절 연구 내용 및 방법



# 제 1 장 서론

## 제1절 연구 필요성 및 목적

### 1. 연구의 필요성

우리나라는 2023년 주민등록 인구통계 집계 이래 최초로 70대 이상 인구가 20대 인구를 넘어섰으며(행정안전부, 2024, p.10), 1년 후인 2024년 전체 인구 대비 65세 이상 고령인구 비율은 20.03%로 초고령사회<sup>1)</sup>에 진입하였다(행정안전부, 2025, p.3).<sup>2)</sup> 통계청의 장래인구추계에 의하면, 고령인구 비율은 2030년 25.3%, 2040년 34.3%로 증가하여 2072년에는 2명 중 1명(47.7%)이 고령자가 될 것으로 예상된다(통계청, 2023a).

우리나라의 인구고령화는 선진국과 비교할 수 없이 빠른 속도로 진행되는 점에서 사회적 우려가 크며, 총인구규모가 줄어들고 있어 가까운 미래에 우리 사회 전반에 보다 많은 영향을 미칠 것으로 예상된다. 고령사회에서 초고령사회로의 도달연수는 한국 7년으로 독일(36년), 미국(15년), 일본(10년)과 비교하여 짧다(통계청, 2023b). 인구절벽(demographic cliff), 지방소멸, 인구쇼크, 인구 부담효과(population onus)라는 용어에서 알 수 있는 것처럼, 인구고령화의 파급효과는 경제 성장과 사회발전에 부정적이다. 경제성장 저하 및 재정 부담 심화, 사회 영역별 수급 불균

1) 7% 고령화사회, 14% 고령사회, 20% 이상 초고령사회

2) 0~14세 10.68%, 15~64세 69.30%

## 6 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

형(교육, 의료, 고용, 주택 등), 세대 간·지역 간 격차와 불확실성 심화 등을 야기한다(관계부처합동, 2020).

이러한 인구고령화에 대한 대응과 적응은 정부와 지자체의 정책만으로는 한계가 있으며, 민간 분야에서 정책방향에 조응하는 참여가 필수적이다. 특히 인구고령화는 생산연령인구의 감소와 더불어 근로자의 고령화를 야기하며 기업의 인력수급에 차질이 있을 수밖에 없다. 인구고령화의 원인 중 하나인 저출산 현상이 심화되며 국가와 지자체의 책임, 국민의 책임과 권리 외에도 기업의 책임에 대한 사회적 요구도 증가하고 있다. 일부 기업에서는 저출산 대응에 대한 관심이 대두되며 정부 정책보다 앞선 저출산 대응을 기업복지로 추진하고 있지만,<sup>3)</sup> 고령사회에 대응한 기업의 참여는 미흡한 상황이다. 특히 최근 저출산 현상과 지속에 대한 사회적 우려가 깊어지면서 저출산 대응 정책의 경우 일부 대기업 등에서 정부 정책보다 앞선 사내 정책을 시행하는 등 우수사례들이 언론을 통해 나오고 있으며, 정부는 정책 개선 과정에서 이들 기업의 사내 정책을 제도화하며 저출산 대응 정책을 확대하고 있으나(박형빈, 2024; 윤지원, 2024; 이진경, 2023) 고령화 대응 정책의 경우 그렇지 않다.

고령자 고용촉진, 퇴직연금 등은 정책화 이후 근로자 수혜 과정에서 기업의 협조와 참여가 필수적이거나 그간 정책은 기업 대상 세제 및 보조금 지원, 홍보 등을 통해 소극적으로 기업의 참여를 독려하는 데 머무르며 정책의 실효성을 높이는 데 한계가 있다. 통계청의 경제활동인구조사 2025년 5월 고령층 부가조사 결과에 의하면, 가장 오래 근무한 일자리에 서 그만둔 고령근로자의 그만둘 당시 평균연령은 52.9세로 법정 정년 60세보다 젊다(통계청, 2025a). 또한 고용상 연령차별금지 및 고령자고용

3) 한미글로벌의 '셋째 낳으면 승진', 부영그룹의 '출산장려금 1억 지원'(이승윤, 2024) 등 대기업 중심으로 저출산 대응에 대한 관심이 대두되고 있다.

촉진에 관한 법률(약칭: 고령자고용법)에 근거한 고령자 기준고용률에 미달한 기업 비율은 2024년 기준 14.3%(고용노동부, 2025)이며 퇴직연금 가입률은 2023년 기준 53.0%이다(국가데이터처, 2025).

저출산·고령사회위원회와 고용노동부는 2022년 말 경제5단체<sup>4)</sup>와 협약을 통해 정부와 기업의 공동 대응을 추진하였으며, 당시 저출산·고령사회위원회 부위원장은 저출산 대응을 위해 ‘일과 삶의 조화를 추구하는 워라블(work life blending)이 가능하도록 근무여건과 기업 문화’를 만들고, 고령사회 대응을 위해 ‘고령인력의 노동시장 참여를 높일 수 있도록 인적 자원 활용’을 하는데 경제계의 적극적인 역할을 요청하였다(이수영, 2022). 이후 저출산 대응을 위한 정부와 기업의 협력이 지속되며 기업의 출산·양육 우수제도 공유와 포상(저출산고령사회위원회, 2025a; 2025b; 2025c) 등의 가시적 성과가 있는 반면, 고령사회 대응은 학술적 논의와 회의 의제로 다루어지는 수준에 머물며 아직까지 기업의 참여 수준이 낮은 편이다(저출산고령사회위원회, 2025d; 2024).

그러나 이와 관련하여 왜 기업은 저출산 대응에는 적극적이거나 고령사회 대응에는 관심이 적은 것인지에 대한 연구적 관심이 거의 없었다. 그럼에도 불구하고 기업의 고령사회 대응 정책 참여 현황을 살펴본 국내 연구가 일부 있었다(김은석 외, 2022; 김은석 외, 2021; 유호선 외, 2022; 이승호 외, 2023). 이들 연구를 살펴보면, 먼저 김은석 외(2021)는 고령자의 고용에 집중하여 기업 관계자 대상 질적 및 양적 연구를 통해 향후 고령자고용법에 근거한 고령자 고용촉진 제도의 효과적인 운영을 위한 개선점을 도출하였으나 기업의 특성을 고려하여 이들 제도의 참여를 높일 수 있는 부분에 대한 고려에서는 다소 아쉬움이 있다. 설문조사의 주요 내용을 살펴보면, 50세 이상 고령자의 채용 및 미채용 이유, 고령자 고

4) 한국경영자총협회, 전국경제인연합회, 중소기업중앙회, 한국중견기업연합회, 대한상공회의소

## 8 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

용 전후 인식 변화, 정년제 운영 여부, 고령자 신규 채용 시 제한 연령 및 고용형태, 고령자 고용 확대를 위한 필요 사항, 고령자 노동생산성 및 고령자 고용을 위한 각종 지원제도에 대한 인식, 기업의 일반적 특성 등이다. 연구진은 고령자 고용촉진 제도의 개선 방안으로 1) 기준고용율제도의 기준 조정 및 세분화, 2) 우선고용직종제도의 선정 기준 및 근거 명료화, 3) 지원금 제도의 지속적 확대 및 차등화, 4) 경력개발지원의 의무 등을 제시하였다.

김은석 외(2022)는 기업의 연령관리(age management)는 경제적 성과를 기대할 수 있다는 이론적 고찰을 토대로 기업의 연령친화수준을 종합적으로 측정할 수 있는 지표를 개발하고, 이와 연계한 연령친화기업 인증제 도입 방안을 제시하고 있으나 실제 정책으로 이어지지 않고 있다. 연령친화기업이란 ‘연령을 기반으로 근로자의 생애 경력관리를 촉진할 수 있는 기업이자, 고령이라는 연령의 한계로 인해 기업 내 차별이 발생하지 않도록 관리하며, 고령자가 안정적으로 일할 수 있는 기회를 보장받으면서도, 자신의 직무생산성과 역량개발 노력에 따라 사회적인 성과와 보상을 받을 수 있는 기업’으로 보았다(p.159). 연령친화기업 평가지표를 통해 ‘인사규범 및 관행: 역량 중심 근무기반 마련’, ‘조직문화: 세대 포용적 조직문화’, ‘산업안전보건: 안전한 작업환경 구현’, ‘계속고용: 지속가능한 근로 지원’ 등을 진단한다. 연령친화기업 인증제도가 도입된다면 개별 기업들이 기업의 고령자 고용에 대한 부정적 인식을 낮추며 고령 근로자의 고용과 역량개발, 조직문화와 환경의 개방성 확대 등에 대한 지속적인 관심과 노력을 이끄는 데 도움이 될 것으로 기대된다.

이승호 외(2023)는 고령자의 인력활용 관점에서 이차자료 분석을 통해 주된 일자리 기준 고령자의 불안정한 노동 실태를 다각적으로 살펴보고, 고용안정성 제고를 위한 방안을 제시하고 있으나 기업의 정책 수용성에

대한 체계적인 고려는 보이지 않는다. 연구진은 의무 고용제도 도입 검토, 기업 및 근로자의 정규직 정년 유지 경로 선호 인센티브 제도 도입·확대, 임금체계의 합리적 개편, 재취업지원서비스 적용 기업 확대(2020년 5월부터 1,000인 이상 → 향후 300인(500인) 이상), 재직 중 맞춤형 생애경력설계서비스의 정기적 제공 의무화 등을 제언하였다. 이 연구에서는 임금체계의 복잡성으로 인해 기존 설문조사 방식의 대규모 실태조사가 아닌 특정 업종·직종 등에 인터뷰 방식 심층조사의 필요성을 제기(p.189)하였는데, 그 외 기업의 고령사회 대응 정책 참여를 연구할 때도 기업 특성을 고려한 심층조사의 장점이 있다고 볼 수 있을 것이다.

유호선 외(2022)는 문헌검토 및 행정자료 등을 분석하여 퇴직연금제도의 개선방안을 가입-적용-운용-수령 단계별로 제시하고 있는데, 기업의 역할 관점에서의 접근은 보이지 않는다. 연구진은 다층노후소득보장제도 내에서 퇴직연금의 명확한 역할 설정, 중소기업 및 자영업자의 가입률 제고를 통한 퇴직연금 가입격차 완화, 수익률 및 연금화율 제고, 규제 및 감독체계의 발전, 수급권 보호 강화 등을 제언하였다.

이들 기존 연구는 고령자의 고용정책, 퇴직연금제도 등 특정 정책이나 제도에 초점을 두고 근로자의 참여나 기업의 제도 인식, 참여, 수혜 등을 살펴보는 데 그치며, ‘고령사회 대응 정책’ 전반에 대해 기업의 참여 실태와 참여 제고 방안을 심도있게 짚어본 연구는 아직까지 시도되지 않았다(김은석 외, 2022; 김은석 외, 2021; 유호선 외, 2022; 이승호 외, 2023).

따라서 저출산·고령사회기본법에 근거해 추진되고 있는 저출산·고령사회 기본계획상의 고령사회 대응 정책 전반에 기업의 참여가 필요한 정책은 무엇인지를 밝히고, 이들 정책의 기업 참여도와 참여 제약요인 등을 파악하여 기업의 참여를 제고하고 고령사회 대응에 대한 책임성을 강화

할 수 있는 정책 개선방안을 살펴볼 필요가 있다. 이 연구에서는 기업의 참여가 필요한 고령사회정책을 선정하는 과정에서 고용정책에 국한하지 않고 모든 대책을 검토 대상으로 고려하고자 한다. 이 연구는 정부가 추진하고 있는 고령사회 대응 정책에서 기업의 참여가 필요한 정책의 범위를 체계적으로 규명하는 최초의 시도이며, 단편적인 제도별 접근이 아니라 포괄적인 차원에서 기업의 고령사회정책 참여를 이끌 수 있는 방안을 모색한다는 점에서 기존 연구와 차별된다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 범정부 차원에서 중장기 계획하에 추진하고 있는 고령사회 대응 정책에서 기업의 협조와 참여가 있을 경우 실효성 있는 대책의 범위 규명과 함께 실제 기업 현장에서 이들 정책에 대한 인식과 참여도, 제약요인을 분석한 뒤, 기업이 정부의 정책 방향에 부응할 수 있도록 정책 개선 방안을 제안하는 것이다.

이를 위해 인구고령화의 사회경제적 파급 효과와 기업의 인구고령화 대응에 대한 이론적 배경, 고령자 고용 실태에 대해 최근 통계 현황을 살펴본다. 그리고 현재 추진 중인 제4차 저출산·고령사회 기본계획('21~'25)상의 고령사회 대책의 추진전략별 과제 중 기업 관련 부분을 특화하여 기업의 과제 인식과 참여수준, 정책 수요 등을 분석하여 고령사회 대응 정책 개선방안을 제시하고자 한다.

## 제2절 연구 내용 및 방법

### 1. 연구 내용

이 연구는 총 5장으로 구성되며, 장별 연구내용은 다음과 같다.

제2장에서는 인구 고령화와 기업에 관한 이론적 검토를 수행한다. 먼저 인구 고령화의 사회경제적 영향을 살펴보고, 기업의 인구 고령화 대응 전략과 ESG를 포함한 사회적 책임 논의를 검토한다.

한편 인구고령화는 기업에 다양한 영향을 미치는데 공급 측면에서는 노동력 부족으로 기업의 인력활용 전략의 변화를, 수요 측면에서는 고령 소비자와 1인 가구 증가 등으로 인한 수요 다양화로 시장·제품 전략의 변화를 야기한다(삼정KPMG 경제연구원, 2024, p.5). 이 두 가지 전략은 매우 이질적이며 매우 방대하다는 점에서 이 연구에서는 공급 측면에서 기업의 인력활용 전략에 초점을 두며, 수요 측면에서 기업의 시장·제품 전략은 후속 연구로 남겨둔다.

제3장은 기업의 참여가 요구되는 고령사회 대응 정책의 범위를 규명한다. 제4차 저출산·고령사회 기본계획에 제시된 추진전략별 과제를 중심으로 어떤 정책이 기업의 참여가 필요한지 인구고령화에 대응한 해당 정책의 중요성, 시급성 등을 기준으로 살펴보고, 고령화 대응을 위해 우선 순위가 높은 정책을 선정한다.

제4장에서는 실제 기업 현장의 고령사회에 대한 인식을 파악하고, 정책별 참여 현황과 참여 제약요인, 정책 개선사항 등을 분석한다. 또한 정부 정책이 아닌 기업 자체적으로 추진하고 있는 제도 사례를 분석하고 정책화 가능성을 검토한다.

마지막 제5장은 이러한 연구결과를 종합하여 기업의 고령사회 대응 정

책 참여 제고를 위한 개선과제를 도출한다. 전반적인 정책의 방향성과 개별 정책별, 기업특성별 향후 과제 등을 짚어본다.

## 2. 연구 방법

이 연구는 기존 문헌 검토와 정책 현황 분석, 전문가 델파이 조사, 기업 관계자 대상 초점집단면접조사(Focus Group Interview, FGI), 전문가 자문 등 다각적인 방법을 적용한다.

기존 문헌 검토 및 정책 현황 분석은 기업과 고령화 등에 관한 연구논문 및 보고서, 정책자료, 행정자료, 웹페이지 등을 살펴본다. 기업의 고령사회 대응 정책 참여 실태에 관한 기존 연구결과를 검토한다. 그리고 제4차 저출산·고령사회 기본계획을 토대로 한 고령사회 대응 정책을 살펴본다.

전문가 델파이 조사는 고령사회 대응 정책 분야별 전문가 20명(최종 완료 16명)을 대상으로 기업의 참여가 필요한 고령사회 대응 정책을 규명하고 기업의 정부 정책 참여 제고 방안 등에 대한 의견을 수렴하기 위해 2회 실시한다.

기업 관계자 대상 FGI는 기업의 인사 및 노무 담당자 총 36명을 대상으로 고령사회 대응 정책 인지도와 참여 실태, 지원 요구 등을 파악한다. 한편 이승호 외(2023)는 기업규모·업종 등 기업특성별 차이가 매우 크므로, 기업 대상 연구는 이러한 다양한 요소를 고려하여 심층 인터뷰 방식으로 추진하는 것이 유용하다고 주장한 바 있다. 따라서 이 연구는 대상 정책 및 기업 규모·업종 등을 고려하여 4~6명씩 7그룹을 구성하여 FGI를 진행한다.

전문가 자문은 학계 전문가를 대상으로 연구방향 설정과 연구방법, 고령화 시대 기업의 역할 관련 연구 동향, 기업의 참여가 요구되는 정책에

대한 의견 청취, 정책제언 도출 등을 위해 수시로 실시한다.

이상 이 연구의 장별 주요 내용과 연구 방법은 [그림 1-1]과 같다.

[그림 1-1] 연구 구성 및 내용

	연구 내용	연구 방법(자료)
2장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인구고령화 수준과 전망</li> <li>- 인구고령화의 기업 영향과 대응</li> </ul>	문헌 검토 (학술연구지 및 보고서, 행정자료, 언론기사 등), 전문가 자문
3장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제4차 저출산·고령사회 기본계획의 고령사                회 대응 과제 중 기업의 참여 범위</li> <li>- 기업 참여 정책의 우선순위: 중요도·시급도</li> </ul>	전문가 델파이 조사 (1차 16명/2차 15명), 전문가 자문
4장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 고령사회 인식과 정책 참여 실태</li> <li>- 기업의 자체 추진 우수사례</li> </ul>	기업 대상 FGI (36명), 전문가 델파이 조사
5장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 고령사회 대응 정책 참여 제고를 위                한 과제 제안</li> </ul>	연구결과 종합 및 고찰, 전문가 자문

출처: 연구진 작성





## 제2장

### 인구고령화와 기업에 관한 이론적 검토

제1절 인구고령화의 사회경제적 영향

제2절 기업의 인구고령화 대응과 사회적 책임

제3절 소결



## 제 2 장

# 인구고령화와 기업에 관한 이론적 검토

### 제1절 인구고령화의 사회경제적 영향

2024년 65세 이상 고령인구는 우리나라 전체 인구의 19.2%인 993만 8천 명이며(통계청, 2024a, p.22) 2025년에는 전체 인구의 20.3%로 처음으로 20%를 넘어섰다(통계청, 2025b). 고령인구 비중은 계속 증가하여 2036년 30%, 2050년 40%를 넘어설 것으로 전망된다(통계청, 2024a, p.22). 2000년에 7.0%, 2010년에 10.9%를 기록한 뒤 2020년 16.4%, 2024년 20.0%로 나타난 것을 보면 그 속도도 유례없이 빠르다. 65세 이상 고령인구의 연령대별 구성도 달라질 것으로 예상된다. 2024년의 전체 인구 대비 65세 이상 고령인구(19.2%)의 연령대별 비중을 보면, 65~69세 6.8%, 70~74세 4.5%, 75세 이상 7.9%로 나타나며, 2038년부터는 75세 이상 인구가 이전보다 더 많아질 것으로 전망된다(통계청, 2024a, p.23).

이토록 빠른 고령화는 저출산의 심화와 연결되어 있다. 2024년 합계출산율은 0.75명으로 전년 대비 0.03명 증가(통계청, 2025c, p.1)하였으나 인구대체수준인 2.1명에는 크게 미치지 못하고 있다. 따라서 고령인구 비중의 증가로 인한 사회경제적 변화는 지속될 것이며, 이에 대응하기 위하여 현황을 정리하고 고령화의 부문별 영향을 파악하는 것이 필요하다.

가장 직접적으로 인구고령화가 영향을 미치는 부문은 노동시장이다. 저출산과 고령화로 인하여 생산연령인구(15~64세)는 계속 줄어들 예정이어서 국가나 사회뿐만 아니라 기업에서는 노동력을 수요에 맞게 고용할 수 있도록 하는 전략을 고민할 필요가 있다.

그리고 국민연금, 국민건강보험 등의 사회보장제도가 설계된 당시의 인구구조와 지금의 인구구조가 상당히 다르다는 점에서 인구고령화는 제도상의 문제와도 직접적으로 맞닿아 있다. 한국은 노인빈곤율이 개선되고 있으나 2023년 시장소득 기준 55.5%, 처분가능소득 기준 38.2%가 중위소득 50% 이하로 빈곤한 것으로 나타나(지표누리 e-나라지표, 2025a), 고령화로 인하여 노인의 비중이 높아지면 그 부양 부담, 사회적 파급 효과도 높아지는 문제 역시 존재한다.

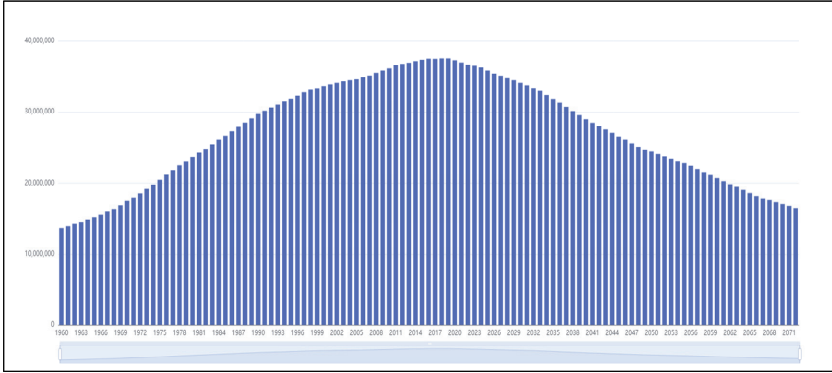
더불어 경제적인 측면이 아니더라도 세대 간 갈등이나 소외의 문제도 발생할 수 있는 여지가 있다. 인구 고령화로 기업 내 고령 근로자 비중이 증가하면서 다양한 세대가 함께 일하는 환경이 조성되고 있다. 이 과정에서 세대 간 가치관, 업무 방식, 기술 활용 능력의 차이로 인한 갈등이 발생하며, 이는 조직 문화와 생산성에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 세대 간 갈등은 인구 고령화가 기업에 미치는 주요 영향으로 살펴볼 필요가 있다.

## 1. 노동시장에 미치는 영향: 생산성과 인건비

통계청의 장래인구추계 자료를 통해 생산연령인구(15~64세)의 추이를 파악해 보면 [그림 2-1]과 같다. 1960년 이후 생산연령인구는 지속적으로 증가하여 2019년 3,763만 명을 정점으로 감소하기 시작하였다. 장래인구추계를 통해 본 예측치로는 2025년 이후에도 지속적으로 감소하여 2070년대 초에는 1960년대 초반의 수준까지 감소할 것으로 예상된다. 고령자 고용률도 점차 증가하고 있다. 55~65세 연령을 기준으로 고령자 고용률을 파악해 보면([그림 2-2] 참조), 2000년 57.8%에서 증감을 거쳐 2010년에 60.9%가 되었고 2024년에는 69.9%로 그 규모가 커진 것을 확인할 수 있다.

[그림 2-1] 생산연령인구 추이(15~64세, 1960~2071)

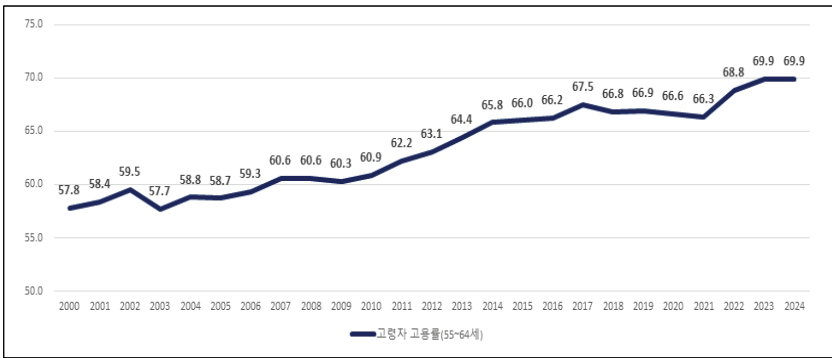
(단위: 명)



출처: “생산연령인구(15~64세),” KOSIS 인구로 보는 대한민국, 2025a, <https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do>, Copyright Statistics Korea.

[그림 2-2] 고령자 고용률 추이(2000~2024)

(단위: %)



주: 고령자의 연령 기준은 55~64세임.

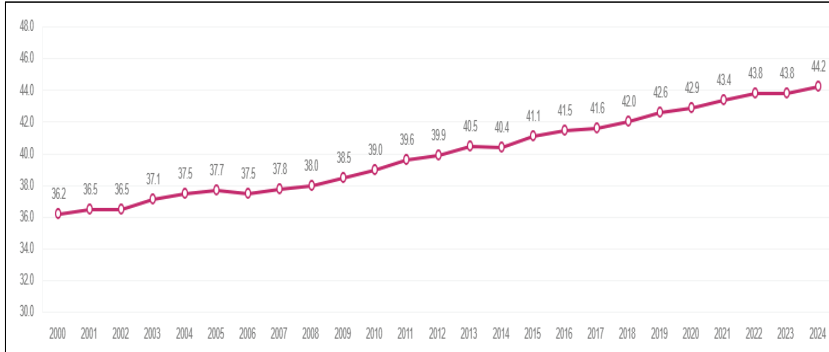
출처: “고령자 고용동향,” 지표누리 e-나라지표, 2025b, [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1496#](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1496#), Copyright 2021 Statistics KOREA Government Official Work Conference. 추출하여 연구진 작성

이에 근로자의 평균연령도 증가하고 있다. 2000년에는 36.2세였으나 2010년에는 39.0세로 상승하였고 2020년에는 42.9세, 2024년에 44.2세로 증가세가 이어지고 있다([그림 2-3] 참조).

## 20 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

[그림 2-3] 근로자 평균연령 추이(2000~2024)

(단위: 세)



출처: “근로자 평균근속년수, 평균연령, 학력별 임금,” 지표누리 e-나라지표, 2025c, [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1486#](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1486#), Copyright 2021 Statistics KOREA Government Official Work Conference.

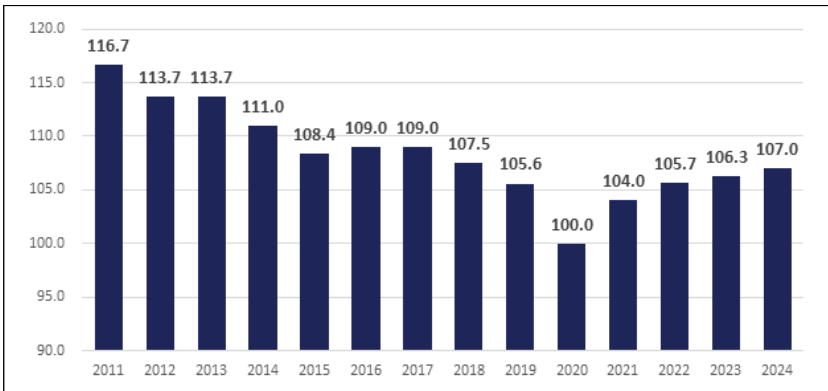
인구고령화에 따른 근로자의 고령화로 가장 우려가 되는 지점은 노동생산성의 저하라고 할 수 있다. 인구고령화가 노동생산성에 미치는 영향은 확정적이지는 않으나 부정적인 영향을 보여주는 연구 결과가 많은 편이다(김보민, 박철성, 2019, p.52). Maestas et al.(2016)의 연구에 따르면 1980~2010년 기간 동안 미국에서는 60세 이상의 인구 비중이 10% 증가할 때 1인당 GDP 성장률이 5.5% 감소하는 것으로 나타났고, 이 중 2/3를 연령 분포 전반에 걸친 노동생산성의 성장 둔화가 설명하며 1/3은 노동력 증가율 둔화에 기인한다고 하였다. 한국의 경우에도 김보민과 박철성(2019, p.68)의 연구에서 50대의 근로자 비중이 노동생산성에 가장 큰 영향을 끼치는데, 50대 근로자 비중이 1% 증가하면 노동생산성은 약 1.3~1.7% 증가한다. 반면 60대 근로자 비율이 커지면 노동생산성에 음의 효과를 미치는 것으로 나타났으나, 이는 1인당 자본을 통제하면 통계적으로 유의하지 않았다. 구체적으로, 60대 이상 근로자 비중이 1% 증가할 경우 해당 지표는 약 3%(-3.1~-3.3%) 감소하며, 이는 통계적

으로 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 1인당 자본을 고려할 경우 약 2%(-1.6~-1.5%) 감소하는 것으로 나타났으나 통계적으로는 유의미하지 않았다.

한편 2011~2024년 동안 한국의 농·임·어업을 제외한 전체 산업 부문의 1인당 노동생산성지수(2020년=100)를 살펴보면, 감소 추세였으나 2021년부터 증가하는 모습을 보인다([그림 2-4] 참조). 그럼에도 불구하고 한국의 고령화 속도가 매우 빠른 속도로 진행되고 있다는 점을 고려할 때, 향후 노동생산성의 감소가 예상되므로(김보민, 박철성, 2019, p.52) 이에 대한 사전적 대응이 필요하다.

[그림 2-4] 1인당 노동생산성지수 추이(2011~2024)

(단위: 2020=100)



주: 1) 비농전산업 기준, 2020년=100.0

2) 2023년과 2024년은 잠정치

출처: “노동생산성지수,” 지표누리 e-나라지표, 2025d, <https://www.index.go.kr/unify/idx-info.do?idxCd=5002>, Copyright 2021 Statistics KOREA Government Official Work Conference. 추출하여 연구진 작성

인건비의 문제도 존재한다. 연공서열식 임금구조가 보편적인 상황에서 고임금층인 40~50대 근로자의 수가 크게 증가하여 기업의 임금 부담이

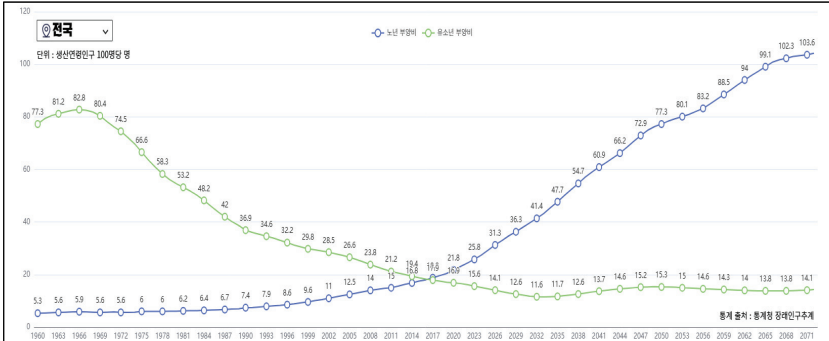
증가하였고, 중고령자 중심의 근로자 수 증가와 임금 상승은 전반적인 기업의 인건비를 높여 2013년 대비 2023년 전체 임금근로자에게 지급하는 월 임금총액이 36.9%가 증가한 것으로 나타났다(양서영, 2024, p.11). 현재 다수를 차지하고 있는 45~54세 근로자들이 은퇴하는 10~15년 후까지는 기업의 높은 인건비 부담이 지속될 것으로 전망되었다(양서영, 2024, p.11). 양서영(2024, p.17)의 연구에서는 노동인력의 급속한 고령화는 기업의 비용 부담 증가, 근로자의 생산성 둔화를 야기하고 향후에는 인력 부족의 문제를 심화시킬 것이지만, 고학력의 중고령 노동인구에 대한 활용 증진, 여성인력의 경제활동 참여율 개선 등을 통해 생산성 하락과 인력 부족을 보완할 필요가 있다고 언급하였다.

### 2. 정부 재정에 미치는 영향: 사회보장 부담 증가

인구고령화는 노동시장뿐만 아니라 사회보장시스템에도 영향을 크게 미친다. 사회보장제도와 인구구조가 밀접하게 연결되어 있기 때문이다. [그림 2-5]를 보면, 저출산과 인구고령화로 인하여 생산연령인구 100명당 부양해야 하는 유소년 수는 점차 감소하지만(연두색 그래프) 노인 부양비는 지속적으로 상승하여 2071년에는 생산연령인구 100명이 노인 103.6명의 부양비를 부담(파란색 그래프)해야 하는 것으로 추계되었다. 생산을 통한 소득 창출이 어렵고 의료비 부담이 커지는 고령층의 비중이 커질수록 사회보장지출 역시 커지게 된다.

[그림 2-5] 유소년부양비와 노인부양비(1960~2071)

(단위: 생산연령인구 100명당 명)



출처: “유소년부양비와 노인부양비,” KOSIS 인구조로 보는 대한민국, 2025b, [https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do?statJipyoId=3928&vStatJipyoId=5237&listId=A\\_02&areaId=&areaNm=](https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do?statJipyoId=3928&vStatJipyoId=5237&listId=A_02&areaId=&areaNm=), Copyright Statistics Korea

사회보장지출은 사회보험에 의한 급여지출 부분과 일반재정에 의한 사회복지지출로 구분할 수 있는데, 우리나라에서는 사회보험의 비율이 매우 높고 그중에서도 4대 공적연금과 건강보험, 노인장기요양보험 관련 지출이 대부분을 차지한다(박소은, 2022, p.6). 우리나라 공공사회복지지출의 GDP 대비 비중은 2024년 15.7%에서 2065년 27.1%로 73% 증가할 것으로 전망되었다(보건복지부 사회보장위원회사무국, 2024. 11., p.10). 정책 영역별로 구분해 보았을 때 보건과 노령·유족 영역은 크게 증가하고 가족 영역은 감소할 것으로 전망되어(보건복지부 사회보장위원회사무국, 2024. 11., p.12) 앞으로도 사회보장 영역에서 인구고령화의 영향이 분명하게 나타날 것으로 예상된다.

특히 제5차 재정추계 결과 중 인구고령화와 관련성이 높은 노령, 보건의 정책 영역에만 한정해 보았을 때 2024년에 전체 15.7% 중에서 9.6%로 3/5가량을 차지하던 두 영역이 2065년에는 전체 27.1% 중에서 21.7% 4/5가량으로 증가하는 것을 확인할 수 있다(〈표 2-1〉 참조).

## 24 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

〈표 2-1〉 정책영역별 복지지출의 GDP 대비 비중 변화 전망

(단위: %)

구분	2024년	2030년	2040년	2050년	2060년	2065년
합계	15.7	17.2	20.5	24.0	26.2	27.1
<b>노령</b>	<b>4.2</b>	<b>5.0</b>	<b>6.8</b>	<b>8.8</b>	<b>10.3</b>	<b>11.1</b>
유족	0.5	0.5	0.6	0.8	0.8	0.8
근로무능력	1.0	1.1	1.0	1.0	0.9	0.8
<b>보건</b>	<b>5.4</b>	<b>6.2</b>	<b>7.7</b>	<b>9.4</b>	<b>10.3</b>	<b>10.6</b>
가족	1.7	1.4	1.4	1.2	0.9	0.9
ALMP	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	0.9
실업	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
주거	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3
기타 사회복지	1.3	1.4	1.3	1.2	1.1	1.1

출처: “정책영역별 복지지출의 GDP 대비 비중(%)” 보건복지부 사회보장위원회사무국, 2024. 11., 제5차 중장기 사회보장 재정추계(안), p.12

### 3. 기업 조직에 미치는 영향: 세대갈등 심화

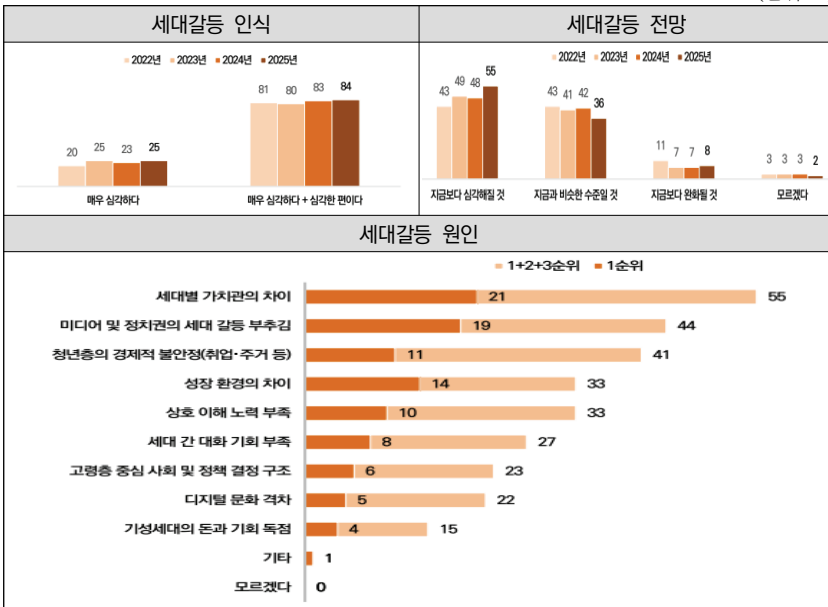
1990년대 중반부터 증가하기 시작한 사회경제적 불평등, 양극화, 불안정성이 공정성과 형평성에 대한 담론으로 이어지며, 인구고령화 심화에 따른 사회경제적 부담 및 파급효과 역시 세대 간 형평의 관점에서 조망되기 시작했다(황선재, 2022, p.149). 다른 한편으로는 저출산·고령화로 인해 가속화되고 있는 생산연령인구의 감소 및 국가 경제의 지속가능성에 대한 우려가 이러한 추세의 인구학적 기반을 형성하고 있다(황선재, 2022, p.149). 동시대를 살아가는 연령대가 다양해질수록 각 세대가 공유하는 경험과 중시하는 가치가 다양하게 분화되고, 각자 다른 시각과 가치관으로 세상을 바라보게 됨에 따라 서로 다른 세대가 이해하며 공존하는 것이 더욱 어려워지고, 세대갈등은 더욱 복잡하고 미묘하게 전개될 수 있다(정순돌 외, 2021, p.230). 평균수명이 길어지며 한 시기를 함께 살아가는 세대가 다양해져 세대갈등이 다양하고 분화된 차원에서 일어날

가능성이 높아지고 있다.

[그림 2-6]은 한국리서치에서 2022년부터 매년 총 1,000명을 대상으로 실시하는 세대인식조사 중 세대갈등에 대한 인식을 나타낸 것이다. 세대갈등이 ‘매우 심각하다’고 인식하는 비율은 2025년 25%이며, ‘매우 심각하다’와 ‘심각하다’를 합한 비율은 2025년 84%로 상당히 높았다. 세대갈등이 앞으로 더 심각해질 것이라고 생각하는 비율은 55%로 나타났다. 2022~2024년의 인식보다 크게 증가한 모습이다. 응답자들이 세대갈등의 원인으로 꼽는 것은 ‘세대별 가치관의 차이’가 가장 컸고, 그다음은 ‘미디어 및 정치권의 세대 갈등 부추김’과 ‘청년층의 경제적 불안정(취업·주거 등)’ 등이 순위가 높았다.

[그림 2-6] 세대갈등의 인식과 전망(2022~2025)

(단위: %)



출처: “2025 세대인식조사: 세대갈등 및 다른 세대에 대한 인식,” 이동한, 이소연, 2025, 한국리서치, <https://hrcopinion.co.kr/archives/32460>, pp.4~5, p.7. Copyright ㈜한국리서치

26 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

세대간의 소통도 원활하지는 않다는 인식도 점차 일반화되고 있다. 사회통합실태조사 자료를 살펴보면 세대 간 소통이 잘 이루어지지 않는다고 느끼는 응답자의 비율이 높아지고 있다(〈표 2-2〉 참조). 특히 20대와 30대는 2013년 이후 꾸준히 소통이 이루어지지 않고 있다고 느끼고 있다. 다른 연령대에서도 시간이 지나면서 소통이 되지 않고 있다고 느끼는 경우가 모두 60% 이상으로 증가하여 전 세대에서 소통의 어려움이 증가하는 것을 알 수 있다.

〈표 2-2〉 세대 간 소통 수준(전혀 이루어지지 않고 있다+별로 이루어지지 않고 있다)

(단위: %)

구분	20대	30대	40대	50대	60대	전체
2013년	56.3	49.4	44.7	39.8	44.7	47.0
2014년	62.3	55.5	53.2	50.8	50.2	54.6
2015년	57.2	55.7	50.9	50.5	54.3	53.5
2016년	61.5	55.4	53.4	56.0	56.9	56.5
2017년	67.2	63.6	57.4	62.7	61.2	62.4
2018년	62.3	59.4	53.3	56.3	62.2	58.3
2019년	64.1	64.0	58.6	58.9	60.9	61.1
2020년	61.8	59.3	51.9	54.5	58.1	57.0
2021년	59.7	60.1	53.8	56.7	61.7	58.7
2022년	65.4	61.7	60.8	61.7	65.3	63.2

출처: “지표와 데이터로 본 국민통합 및 사회갈등 현황과 추세분석 연구-국민통합과 세대 갈등,” 김수정, 2024, 대통령직속 국민통합위원회, <https://www.k-cohesion.go.kr/PCNC/contents/P4010000000.do?schM=view&page=1&viewCount=10&id=20240319094040757990&schBdcode=&schGroupCode=>, p.14

## 제2절 기업의 인구고령화 대응과 사회적 책임

### 1. 기업의 인구고령화 대응 전략

인구고령화로 인한 노동시장의 영향은 앞에서 언급한 노동력의 양적 감소와 고령화의 문제, 노동생산성의 감소 및 고령화에 따른 인건비 상승의 문제가 있다. 기업은 이러한 문제를 직면하며 변화하는 상황에 대응하게 된다. 근로자를 채용하는 기업의 입장에서는 변화하는 인구 구조를 받아들일 수밖에 없고 그렇다면 기업은 연령별 생산성에 바탕을 두고 이윤을 최대화할 수 있는 연령 구조를 기업 안에서 채택하려 할 것이다(김보민, 박철성, 2019, p.43). 그러나 시간이 지남에 따라 개인의 노동생산성 증가 속도는 떨어지고 어느 순간 이후부터는 생산성 자체가 하락하며, 호봉제를 비롯한 실제 임금체계가 노동생산성의 변화 양상을 정확하게 반영하지 못한 경우가 많다(김보민, 박철성, 2019, p.43). 기업은 고령화되는 인력구조 안에서 변화하는 환경에 적응해야 하나 환경이 변화하는 속도와 구조·제도가 변화하는 속도가 서로 다르기 때문에 차이가 발생할 수밖에 없다.

기업은 노동시장이 고령화되면 상대적으로 더 많은 고령 근로자를 고용하지만 그 조정 속도는 느리며 기업의 내부 인력 구성에 따라 다르게 나타난다(Busch et al., 2025, p.139). Busch et al.(2025)의 연구는 독일 50만 개 이상의 기업에서 수집된 데이터(Establishment History Panel, EHP)를 이용하여 노동력 인구구조 변화에 대응하여 기업이 고령 근로자의 고용을 어떻게 조정하는지 분석하였다. 그 결과 인구가 고령화 되면 기업은 고령자를 더 고용하지만 기업 외부에서 고령화가 진행되는 경우 내부에서 진행되는 경우보다 인구구조 변화에 적응하는 속도가 더 느리게 나타나며, 고령자 노동시장 참여를 촉진하기 위한 부분 은퇴(partial

retirement) 제도 등을 도입한 경우 내부 근로자의 유연성은 높이지만 외부의 고령 구직자의 고용기회를 감소시키는 것으로 분석되었다(Busch et al., 2025, p.157).

인구고령화는 노동력 공급의 연령구조뿐만 아니라 기업의 기술 혁신과도 관련이 있다. Zhongying et al.(2025)은 2008~2020년 중국 자료를 분석하여 인구고령화가 노동비용 증가와 인적자본의 질 저하를 통해 기업의 특허 출원을 억제한다는 결과를 제시하였다. 또한 과학기술 지출이 인구고령화와 기업 혁신 성과 간의 부정적 관계를 감소시키는 요인으로 작용하는 것으로 나타났다.

세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)은 2015년 How 21st-Century Longevity Can Create Markets and Drive Economic Growth라는 백서를 발간하였다. 이 백서는 인구고령화에 대응하여 민간 기업이 어떻게 시장을 확장할지(양적으로 증가하는 새로운 고연령층에 어떻게 대비할지), 고령화 사회에 적응하기 위해 기업에서 실시하는 우수 사례는 무엇인지를 담고 있다.

기업에서 인구구조 변화에 대응하기 위한 전략 중 기업 내부의 인력 운영과 관련된 해외 사례를 몇 가지 살펴보면 <표 2-3>과 같다. Home Instead Senior Care는 고령 근로자의 채용을 확대하였고 정년이 존재하지 않아 퇴직 시기를 자유롭게 정할 수 있었다. 업무를 완료했을 때에는 휴가나 병가를 필요한 만큼 사용할 수 있는 제도도 존재했다. The ANZ banking group의 경우 직장 문화를 조성하는 데 힘썼다. 연령이 장애물이 되지 않는 직장 문화를 조성하고자 하였으며 기존 직원을 유지하고 성숙한(mature) 연령층의 근로자를 적극 채용하였다. Deloitte는 MCC 프로그램을 도입해서 조직이 직원의 업무량을 조절할 수 있도록 하였다. 이 프로그램에서는 핵심 차원을 4가지로 정하고(속도, 업무량,

근무지/일정, 역할) 주기적으로 차원별 옵션을 선택하도록 하였다. Akbank는 내부 훈련자와 은퇴 훈련자의 교육 프로그램을 실시하여 퇴직자의 풍부한 지식을 활용하거나 젊은 직원이 기술 교육을 받을 수 있도록 하였다. 마지막으로 Daikin Industries는 다양한 유연근무제도를 활용하면서 법적 퇴직연령 이후에도 근무를 희망하는 모든 직원을 재고용하고 있었다.

〈표 2-3〉 해외 기업 사례

기업	내용
Home Instead Senior Care	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가정의료 서비스 제공을 위해 고령 근로자 채용 확대(돌봄 제공자 중 30% 이상이 60세 이상)</li> <li>• 퇴직 연령 제한이 없고 퇴직 시기를 자유롭게 선택 가능</li> <li>• 업무를 완료했을 경우 필요한 만큼 휴가, 병가 등 사용 가능</li> </ul>
The ANZ banking group	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연령 다양성 전략 도입: 연령이 장애물이 되지 않는 직장 문화 조성               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기술, 경험 유지를 위한 기존 직원 유지</li> <li>- 성숙한 연령층의 근로자 적극 채용</li> <li>- 유연한 근무 관행 강조 등</li> </ul> </li> </ul>
Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MCC 프로그램: 조직이 직원의 업무량(혹은 책임)을 조절할 수 있는 도구               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 속도, 업무량, 근무지/일정, 역할이라는 핵심 차원을 설정하고 주기적으로 차원별 옵션 선택</li> </ul> </li> </ul>
Akbank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부·은퇴 훈련자 프로그램: 퇴직자의 풍부한 지식과 경험을 활용하여 젊은 직원들에게 교육을 제공하거나 젊은 인재가 고위 경영진과 퇴직자에게 기술 교육 제공</li> </ul>
Daikin Industries	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 유연근무제도 제공</li> <li>• 법적 퇴직연령 이후에도 근무를 희망하는 모든 직원을 정규직, 파트타임, 일용직 등으로 재고용</li> </ul>

출처: "How 21st-Century Longevity Can Create Markets and Drive Economic Growth," WEF, 2015, pp.8-10. 본문 내용을 정리하여 표로 작성

WEF(2015)에서는 연령친화적 기업을 위한 7가지 기본 원칙을 수립하여 고령화되는 미래 사회에 성장을 지속하기 위한 방안을 제시하기도 하였다(〈표 2-4〉 참조). 기업이 인구구조 변화에 적응하기 위해 노력해야 하며, 이를 위해 직장 환경을 재편해 고령 근로자 고용을 확대하고 동시에 젊은

근로자에게도 더 매력적인 환경을 제공해야 한다고 주장하였다. 단순히 고령 근로자의 고용 확대가 아니라 세대 간에 협업할 수 있는 환경을 구축하는 것을 목적으로 하였다.

〈표 2-4〉 연령친화적 기업을 위한 기본 원칙

구분	내용
1. 연령 중립적인 직장	• 모든 연령대 직원들의 잠재적인 기여와 여러 세대 인력의 가치를 인식하고 포용적인 환경을 조성하며 연령 차별이나 적대적 분위기 방지
2. 연령 친화적인 근무 환경	• 기술, 시설, 장비, 서비스 등 연령에 관계없이 접근과 기여가 용이한 근무 환경 개발 노력
3. 포용적인 조직 문화	• 리더십, 직원, 협력사, 고객 간의 다양한 연령대 기여를 포용하는 문화 조성과 이를 통한 21세기 인구구조에 부합하는 혁신적인 제품 및 서비스 개발로의 연계
4. 전 생애 학습과 참여	• 개인 성장과 개발에 집중할 수 있는 환경 조성, 세대 간 멘토링과 학습 기회를 포함하여 모든 연령의 직원들에게 학습 기회 부여
5. 장기 근속을 위한 재정 설계	• 재정적 안정이 고용의 중요한 결과임을 인식하고, 직원들에게 재정 교육과 다양한 보상 및 복지 솔루션을 제공하여 다세대 인력의 요구를 충족하고 책임감을 고취
6. 건강한 노화 지원	• 모든 연령대의 직원이 활기차고 건강한 삶을 살 수 있도록 격려하고 필요한 지원 제공
7. 돌봄 지원	• 돌봄 책임이 증가함에 따라 많은 직원들이 이를 부담하게 됨을 인식하고 이러한 책임을 이행할 수 있도록 지원 노력

출처: “How 21st-Century Longevity Can Create Markets and Drive Economic Growth,” WEF, 2015, World Economic Forum, p.10.; “Guiding Principles for Age-Friendly Businesses: Harnessing the Power of 21st-Century Demographic Change,” WEF, 2019, World Economic Forum, p.2.

한편 2000년대 초반에 인구문제가 이슈로 떠오르면서 인구고령화와 이로 인한 사회경제적 영향에 대응하기 위한 일환으로 고령친화적 기업 경영에 대한 논의가 국내에서도 일부 진행되었다. 이지만과 정승화(2006)의 『고령친화적 기업경영모델 개발과 확산에 관한 연구』와 김상철 외(2007)의 『중소기업형 고령친화적 기업경영모델개발에 관한 연구』에서는 한국의 고령친화적 기업경영모델을 개발하고자 하였다. 〈표 2-5〉는

그중에서 이지만과 정승화(2006)에서 제안한 기업경영모형의 내용을 정리한 것이다.

〈표 2-5〉 이지만과 정승화(2006)의 고령친화적 기업경영모형(안)

구분	내용
1. 고령자 임금체계 개선: 임금피크제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정년보장형, 혹은 정년연장형 도입 활성화 제안</li> <li>- 실행시점을 연령으로 고정하지 않고 기업의 재무구조와 인력구조에 적합하게 설계 권장 필요</li> </ul>
2. 고령자 직무 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 대상 (중)고령자의 능력과 경험을 활용할 수 있는 방향으로 다양하게 개발하도록 권장 필요</li> <li>- 개별 기업에서 자발적 개발이 어려우므로 재정지원 사업 필요</li> </ul>
3. 고령자 고용촉진 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고령인력의 육체적, 그리고 정신적 조건에 적합한 공정개선과 고령인력의 육체적 부담을 경감하게끔 하는 기계와 설비 효율화에 투자할 기업에 대한 지원 필요</li> <li>• 고령자고용촉진법을 효과적으로 운영하여 개별기업들이 고령인력을 (정규직, 비정규직, 단기간 근로자) 채용할 수 있도록 지원하는 제도 필요</li> </ul>
4. 고령자 전직 및 창업지원 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정년퇴직 혹은 희망퇴직/ 명예퇴직을 하는 근로자의 전직 알선 프로그램과 창업지원 프로그램의 활성화 필요</li> <li>• 개별 기업 수준에서의 프로그램 활성화뿐만 아니라 일본의 인재를 행과 같은 고령인력의 취업을 도와주는 사회 혹은 정부 차원에서 프로그램 활성화 필요</li> </ul>
5. 고령자 교육/훈련 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 대상자인 (중)고령자가 고령친화적 직무를 수행하는데 필요한 지식을 습득하도록 기업사내 교육/훈련 프로그램 활성화 필요</li> <li>• (중)고령자 교육/훈련 프로그램의 개별 기업 차원에서의 운영과 함께 사회적 수준과 노사정 수준에서의 공동 운영 필요</li> </ul>

출처: “고령친화적 기업경영모델 개발과 확산에 관한 연구,” 이지만, 정승화, 2006, 보건복지부·연세대학교, pp.106-107의 내용을 정리.

이 연구는 고령친화적 기업경영모형을 총 5가지의 영역으로 구분하여 제안하였다. 고령자 임금체계 개선과 관련하여 임금피크제를, 고령자 직무 개발과 관련하여 (중)고령자의 능력과 경험에 적합한 직무 개발을, 고령자 고용촉진 프로그램의 영역에서는 고령인력의 신체적, 정신적 조건에 적합한 공정의 개선과 육체적 부담을 경감하게 하는 기계 및 설비 효율화 및 고령인력의 채용 지원 제도화를, 고령자 전직 및 창업지원 프로

그럼과 관련해서는 근로자 전직 및 창업 알선 프로그램 도입과 사회나 정부 차원에서의 인재은행 프로그램 도입을, 마지막으로 고령자 교육/훈련 프로그램과 관련해서 개발된 고령친화적 직무를 수행하는 데 도움을 줄 수 있는 사내 교육훈련 프로그램의 활성화를 제안하였다.

이후에는 고령친화적 기업경영모델에서 가족친화적 기업경영모델에 대한 연구가 진행되며 인구고령화 및 저출산에 대응하는 방안을 마련하고자 하였다.

## 2. 국내 기업의 인구고령화 대응과 사회적 책임

기업은 정부의 법적 테두리 내에서 영리를 추구하지만, 동시에 사회 구성원으로서 고령화 문제에 대응할 사회적 책임을 지닌다. 여기서는 고령 근로자 관련 법적 규정을 검토하고, 기업의 사회적 책임 관점에서 고령화 대응 참여를 살펴본다.

### 가. 법적 기반

국내에서 민간기관<sup>5)</sup>과 인구고령화 대응의 연결점을 잇는 법률은 노인복지법, 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률, 노인 일자리 및 사회활동 지원에 관한 법률, 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 등이 있다. 인구고령화와 관련된 가장 주요한 법인 저출산·고령사회기본법에서는 정부와 지방자치단체의 역할에 대해서만 명시되어 있고 기업과 관련된 부분은 부재한 상황이다.

노인복지법에서는 제25조의 생업지원 조항을 대표적으로 꼽을 수 있다.

5) 중앙정부와 지방자치단체를 제외한 기관(공공기관, 공기업 등도 관련됨)

65세 이상 노인을 대상으로 한다. 노인복지법 제25조는 국가의 특정 위탁 사업을 수행할 사업체를 선정할 때 고령자 채용 비율에 따라 우선권을 줄 수 있음을 명시하였다.

고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률은 사업주의 책무에 연령에 의한 차별을 금지하고 능력에 맞는 고용 기회 제공, 정년연장 등의 방법으로 고령자 고용 확대 노력의 책무를 부여하였다. 동법 제12조에서는 고령자 고용 노력의무를, 제19조에서는 정년(60세) 조항을, 제21조에서는 정년퇴직자의 재고용 조항을 두었다.

노인 일자리 및 사회활동 지원에 관한 법률에서는 제11조에서 일정 기준 이상의 고령자를 채용하는 기업을 창업하고자 할 때 필요한 재정 지원, 상담과 교육, 정보 제공 등의 지원을 할 수 있도록 하였고 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률에서는 근로자의 가족돌봄휴직이나 가족돌봄휴가 시 돌봄의 대상으로 조부모, 부모, 배우자의 부모 등 고령자를 포함하도록 하였다. 이는 가족돌봄 등을 위한 근로시간 단축 제도를 이용할 때에도 동일하게 적용된다.

〈표 2-6〉 관련 법조항

구분	내용
노인복지법	<p><b>제25조(생업지원)</b> ① 국가, 지방자치단체, 그 밖의 공공단체 중 대통령령으로 정하는 기관은 소관 공공시설에 식료품·사무용품·신문 등 일상생활용품의 판매를 위한 매점이나 자동판매기의 설치를 허가 또는 위탁할 때에는 65세 이상 노인의 신청이 있는 경우 이를 우선적으로 반영하여야 한다.</p> <p>② 국가, 지방자치단체, 그 밖의 공공단체 중 대통령령으로 정하는 기관은 소관 공공시설에 청소, 주차관리, 매표 등의 사업을 위탁하는 경우에는 65세 이상 노인을 100분의 20 이상 채용한 사업체를 우선적으로 고려할 수 있다.</p>
고용상 연령차별금지 및 고령자고용	<p><b>제4조(사업주의 책무)</b> 사업주는 연령을 이유로 하는 고용차별을 없애고, 고령자의 직업능력개발·향상과 작업시설·업무 등의 개선을 통하여 고령자에게 그 능력에 맞는 고용 기회를 제공함과 아울러 정년연장 등의 방법으로 고령자의 고용이 확대되도록 노력하여야 한다.</p>

### 34 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

구분	내용
<p>촉진에 관한 법률</p>	<p><b>제12조(사업주의 고령자 고용 노력의무)</b> 대통령령으로 정하는 수 이상의 근로자를 사용하는 사업주는 기준고용률 이상의 고령자를 고용하도록 노력하여야 한다.</p> <p><b>제19조(정년)</b> ① 사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 한다. ② 사업주가 제1항에도 불구하고 근로자의 정년을 60세 미만으로 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 본다.</p> <p><b>제21조(정년퇴직자의 재고용)</b> ① 사업주는 정년에 도달한 사람이 그 사업장에 다시 취업하기를 희망할 때 그 직무수행 능력에 맞는 직종에 재고용하도록 노력하여야 한다.</p>
<p>노인 일자리 및 사회활동 지원에 관한 법률</p>	<p><b>제11조(노인 채용기업 창업 지원)</b> ① 국가 및 지방자치단체는 보건복지부령으로 정하는 일정 기준 이상의 노인을 채용하는 기업을 창업하고자 하는 자에 대하여 창업에 필요한 재정지원, 상담 및 교육, 정보 제공 등의 지원사업을 할 수 있다.</p>
<p>남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률</p>	<p><b>제22조의2(근로자의 가족 돌봄 등을 위한 지원)</b> ① 사업주는 근로자가 조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀(이하 “가족”이라 한다)의 질병, 사고, 노령으로 인하여 그 가족을 돌보기 위한 휴직(이하 “가족돌봄휴직”이라 한다)을 신청하는 경우 이를 허용하여야 한다. 다만, 대체인력 채용이 불가능한 경우, 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우, 본인 외에도 조부모의 직계비속 또는 손자녀의 직계존속이 있는 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 그러하지 아니하다. ② 사업주는 근로자가 가족(조부모 또는 손자녀의 경우 근로자 본인 외에도 직계비속 또는 직계존속이 있는 등 대통령령으로 정하는 경우는 제외한다)의 질병, 사고, 노령 또는 자녀의 양육으로 인하여 긴급하게 그 가족을 돌보기 위한 휴가(이하 “가족돌봄휴가”라 한다)를 신청하는 경우 이를 허용하여야 한다. 다만, 근로자가 청구한 시기에 가족돌봄휴가를 주는 것이 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우에는 근로자와 협의하여 그 시기를 변경할 수 있다.</p> <p><b>제22조의3(가족돌봄 등을 위한 근로시간 단축)</b> ① 사업주는 근로자가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사유로 근로시간의 단축을 신청하는 경우에 이를 허용하여야 한다. 다만, 대체인력 채용이 불가능한 경우, 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 그러하지 아니하다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 근로자가 가족의 질병, 사고, 노령으로 인하여 그 가족을 돌보기 위한 경우</li> <li>2. 근로자 자신의 질병이나 사고로 인한 부상 등의 사유로 자신의 건강을 돌보기 위한 경우</li> <li>3. 55세 이상의 근로자가 은퇴를 준비하기 위한 경우</li> <li>4. 근로자의 학업을 위한 경우</li> </ol>

출처: “노인복지법(2025),” “고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률(2022),” “노인 일자리 및 사회활동 지원에 관한 법률(2025),” “남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률(2024),” 법제처 국가법령정보센터, [www.law.go.kr](http://www.law.go.kr)

한편 앞서 살펴본 고령자고용법에서는 고령자는 55세, 준고령자는 50세 이상 55세 미만인 사람으로 정의하고, 기준고용률을 “사업장에서 상시 사용하는 근로자를 기준으로 하여 사업주가 고령자의 고용촉진을 위하여 고용하여야 할 고령자의 비율로서 고령자의 현황과 고용 실태 등을 고려하여 사업의 종류별로 대통령령으로 정하는 비율(고령자고용법 제2조의 5)”로 정의하고 있다. 동법 시행령에서는 제조업의 경우 그 사업장의 상시근로자 수의 100분의 2, 운수업이나 부동산 및 임대업은 그 사업장의 상시근로자 수의 100분의 6, 제조업, 운수업, 부동산 및 임대업 외의 산업은 그 사업장 상시근로자 수의 100분의 3을 기준으로 두고 있다(고령자고용법 시행령 제3조). 이 법을 통해 국가는 사업자에게 고령자 고용 노력 의무와 고령자 고용현황의 제출 의무와 함께 고령자 고용촉진을 위한 세제지원(조세감면, 고용지원금 등)의 혜택을 규정하고 있다.

〈표 2-7〉 기준고용률 관련 고령자고용법 및 동법 시행령 법조항

구분	내용
고령자 및 준고령자의 정의	<b>제2조(고령자 및 준고령자의 정의)</b> ① 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」(이하 “법”이라 한다) 제2조제1호에 따른 고령자는 55세 이상인 사람으로 한다. ② 법 제2조제2호에 따른 준고령자는 50세 이상 55세 미만인 사람으로 한다.
기준 고용률	<b>제2조(정의)</b> 5. “기준고용률”이란 사업장에서 상시 사용하는 근로자를 기준으로 하여 사업주가 고령자의 고용촉진을 위하여 고용하여야 할 고령자의 비율로서 고령자의 현황과 고용 실태 등을 고려하여 사업의 종류별로 대통령령으로 정하는 비율을 말한다. <b>시행령 제3조(고령자 기준고용률)</b> 법 제2조제5호에서 “대통령령으로 정하는 비율”이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 비율을 말한다. 1. 제조업: 그 사업장의 상시근로자수의 100분의 2 2. 운수업, 부동산 및 임대업: 그 사업장의 상시근로자수의 100분의 6 3. 제1호 및 제2호 외의 산업: 그 사업장의 상시근로자수의 100분의 3
사업자의 의무	<b>제12조(사업주의 고령자 고용 노력의무)</b> 대통령령으로 정하는 수 이상의 근로자를 사용하는 사업주는 기준고용률 이상의 고령자를 고용하도록 노력하여야 한다. <b>제13조(사업주의 고령자 고용현황의 제출 등)</b> ① 제12조에 따른 사업주는 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 매년 고령자 고용현황을 고용노동부장관에게 제출하여야 한다. ② 고용노동부장관은 제12조에 따른 사업주로서 상시 고용하는 고령자의 비율이 기준고용률에 미달하는 사업주에 대하여 고령자의 고용촉진 및 안정을 위하여 필요한 조치

### 36 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

구분	내용
	<p>의 시행을 권고할 수 있다. &lt;개정 2010. 2. 4., 2010. 6. 4.&gt;            ③ 고용노동부장관은 제2항의 권고에 따른 조치를 시행하는 사업주에게 상담, 자문, 그 밖에 필요한 협조와 지원을 할 수 있다.</p> <hr/> <p><b>제16조(우선고용직종의 고용)</b> ① 국가 및 지방자치단체, 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따라 공공기관으로 지정받은 기관의 장은 그 기관의 우선고용직종에 대통령령으로 정하는 바에 따라서 고령자와 준고령자를 우선적으로 고용하여야 한다.            ② 제1항에서 규정한 자 외의 사업주는 우선고용직종에 고령자와 준고령자를 우선적으로 고용하도록 노력하여야 한다.</p>
고령자 고용 혜택	<p><b>제14조(고령자 고용촉진을 위한 세제지원 등)</b> ① 사업주가 제12조에 따른 기준고용률을 초과하여 고령자를 추가로 고용하는 경우에는 「조세특례제한법」으로 정하는 바에 따라 조세를 감면한다.            ② 고용노동부장관은 예산의 범위에서 다음 각 호의 구분에 따른 고용 지원금을 지급할 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고령자를 새로 고용하거나 다수의 고령자를 고용한 사업주 또는 고령자의 고용안정을 위하여 필요한 조치를 취한 사업주에게 일정 기간 지급하는 고용 지원금</li> <li>2. 사업주가 근로자 대표의 동의를 받아 일정 연령 이상까지 고용을 보장하는 조건으로 일정 연령, 근속시점 또는 임금액을 기준으로 임금을 감액하는 제도를 시행하는 경우에 그 제도의 적용을 받는 근로자에게 일정 기간 지급하는 고용 지원금. 이 경우 “근로자대표”란 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합의 대표자를 말하며, 해당 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자를 말한다.</li> <li>3. 고령자와 준고령자의 고용안정 및 취업의 촉진 등을 목적으로 임금체계 개편, 직무 재설계(고령자나 준고령자에게 적합한 직무를 개발하고 설계하는 것을 말한다) 등에 관하여 전문기관의 진단을 받는 사업주에게 지원하는 고용 지원금</li> </ol>

출처: “고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률,” 법제처 국가법령정보센터, 2022, 법제처 국가법령정보센터, [www.law.go.kr](http://www.law.go.kr)

사업자는 매년 고령자 고용 현황을 고용노동부 장관에게 제출해야 하는데, 2024년의 산업별 기준고용률 이행 현황은 <표 2-8>과 같다. 총 4,052개의 사업장의 전체 고령자 고용률은 20.1%이고 기준고용률 미달 사업장 수는 총 580개(14.3%)로 나타났다. 고령자 고용률이 가장 높은 산업은 농업, 임업 및 어업(72.4%)이었고 부동산업도 55.7%로 높았다. 그 뒤로는 광업(47.4%), 사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업(45.0%)으로 나타났다. 가장 낮은 산업은 정보통신업(7.6%)과 금융 및 보험업(8.1%)으로 나타났다. 기준고용률 미달 비율이 높은 산업은 도매

및 소매업으로 3%의 기준고용률을 준수하지 못한 사업장의 비율이 55.4%에 이르렀다. 정보통신업도 53.6%로 높게 나타났다.

〈표 2-8〉 기준고용률 이행 현황(2024)

(단위: 개, %)

구분	사업장 수	기준 고용률	고령자 고용률	기준고용률 미달사업장수	기준고용률 미달 비율
계	4,052	-	20.1	580	14.3
농업, 임업 및 어업	3	3.0	72.4	0	0.0
광업	2	3.0	47.3	0	0.0
제조업	952	2.0	10.5	93	9.8
전기, 가스, 증기 및 공기조절 공급업	59	3.0	12.5	1	1.7
수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료 재생업	20	3.0	18.8	0	0.0
건설업	90	3.0	13.9	0	0.0
도매 및 소매업	249	3.0	10.5	138	55.4
운수 및 창고업	204	6.0	22.6	27	13.2
숙박 및 음식점업	75	3.0	11.3	19	25.3
정보통신업	267	3.0	7.6	143	53.6
금융 및 보험업	198	3.0	8.1	35	17.7
부동산업	64	6.0	55.7	2	3.1
전문, 과학 및 기술 서비스업	320	3.0	18.5	42	13.1
사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	640	3.0	45.0	55	8.6
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	304	3.0	36.2	2	0.7
교육 서비스업	132	3.0	20.5	9	6.8
보건업 및 사회복지 서비스업	383	3.0	21.5	3	0.8
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	50	3.0	18.3	6	12.0
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	36	3.0	17.9	5	13.9
가구내 고용활동 및 달리 분류되지 않은 자가소비 생산활동	0	3.0	0.0	0	0.0
국제 및 외국기관	4	3.0	38.4	0	0.0

출처: “고령자 고용현황,” 고용노동부, 2025, 국가통계포털, [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT\\_11831\\_N003&conn\\_path=13](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_11831_N003&conn_path=13)

초고령 사회에 대비한 고용인프라 구축을 위하여 정부는 고령자고용법을 개정하여 300인 이상 기업에 대한 기준고용률 이상의 고령자 고용 노력의무 규정을 삭제하는 것을 검토하고 있다(관계부처 합동, 2023. 1. 27., p.29).

## 나. 사회적 책임과 고령사회 대응

기업의 사회공헌 활동은 1950년에 미국에서 시작된 CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임)이 2010년이 되면서 한국에서 ISO26000 가이드선으로 제정되면서 연구가 이뤄졌으나 경제적인 이점이 나타나지 않자 2011년 마이클 포터 미국 하버드대 교수가 언급한 CSV(Creating Shared Value, 공유가치 창출)로 발전되면서 사회적 가치 창출이 확정되었다(이은지, 문재영, 2022, p.752). 이 논의는 기업의 지속가능전략의 차원과 맞물려 최근 ESG(Environmental, Social and Governance, 환경·사회·지배구조)로 논의가 지속되고 있다.

CSR은 1950년대에 기업이 수익성을 넘어 사회적 책임을 지녀야 한다는 의식이 확산되며 직원, 가족, 지역사회 및 사회 전체와 협력해 지속가능한 발전에 기여하는 것을 목표로 확산되었다. 그러나 CSR이 기업의 기본 목표인 수익 창출에 취약하다는 비판으로 CSV의 개념이 도입되었다(〈표 2-9〉 참조).

CSV는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하고자 하는 비즈니스 모델로 사회문제를 해결하여 경제적 가치를 확보하고자 하였다. 사회공헌을 비용으로 받아들이던 CSR과 대비하여 CSV는 이를 수익성 있는 투자로 인식하였다. 이후 2000년대 초부터 기업이나 비즈니스에 대한 투자의 지속가능성과 영향력을 측정하는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 세 가지 비재무적 요소를 평가의 핵심 지표로 활용하는 ESG 개념이 투자자를 중심으로 공유되었다. ESG는 친환경 및 사회적 책임 경영과 투명 경영을 통해 지속가능한 발전을 추구하였다.

(표 2-9) CSR, CSV, ESG 개념별 차이

구분	CSR(기업의 사회적 책임)	CSV(공유가치 창출)	ESG (환경·사회·지배구조)
정의	기업의 활동이 환경적이고 윤리적으로 사회에 공헌하며 사회 전체에 이익을 추구하는 것 <sup>1)</sup>	경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하여 공유가치의 총량을 확대하는 비즈니스 모델 <sup>1)</sup>	기업이나 비즈니스에 대한 투자의 지속가능성과 영향력을 측정하는 세 가지 핵심지표 <sup>1)</sup>
배경	1950년대 기업이 수익성을 넘어 사회적 책임을 지녀야 한다는 의식 확산 <sup>2)</sup>	CSR의 성과에 대한 의문으로 2011년 Porter & Kramer에 의해 이론화 <sup>3)</sup>	2000년대 초 투자자 중심의 기업경영지속가능성에 대한 관심이 시작된 후 팬데믹 시기에 급속히 확산 <sup>3)</sup>
목적	직원, 가족, 지역사회 및 사회 전체와 협력해 지속 가능한 발전에 기여 <sup>4)</sup>	사회문제 해결을 통한 경제적 가치 창출 <sup>3)</sup>	친환경 및 사회적 책임경영과 투명경영을 통해 지속가능한 발전을 추구 <sup>5)</sup>
사회공헌에 대한 의식	수익창출과는 무관한 사회 활동(비용으로 인식) <sup>6)</sup>	이윤 극대화를 위한 필수 요소(수익성 있는 투자로 인정) <sup>6)</sup>	장기적 관점의 이해관계자 수익 및 권리 강화 <sup>6)</sup>

출처: 1) “ESG란 무엇인가,” 지속가능발전포털, 2021. 10., 지속가능발전포털, <https://ncsd.go.kr/post/85/2606>

2) “The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0,” Passas, I., 2024, Encyclopedia, <https://www.mdpi.com/2673-8392/4/4/112>

3) “ESG 시대, ‘사회적’(Social) 규범의 역사와 도전과제,” 손민석, 2023, OUGHTOPIA, <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE11438777>

4) “Corporate Social Responsibility,” WBCFSD, 1998, WBCFSD, <https://growthoriented sustainable entrepreneurship.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/csr-wbcds-csr-primer.pdf>

5) “ESG 경영이란?,” 부산진해경제자유구역, 2025, 부산진해경제자유구역, <https://www.bjfez.go.kr/kor/01866/01856/01808.web>, Copyright © Busan-Jinhae Free Economic Zone Authority.

6) “고객충성도 제고를 위한 정보공유와 CSV 활동,” 강진수, 정대현, 2021, 대한경영정보학회, p.63. 표 1에서 일부 발췌

세 가지 개념 모두 지속가능한 발전을 위한 기업의 사회적 책임을 이야기하고 있으며, 단순한 비용이 아닌 투자의 개념에서 결국 기업의 가치 상승과 관련되어 있는 점을 확인할 수 있다.

한편 인구고령화에 대응하는 기업의 사회적 책임 실현의 우수사례로는 대표적으로 CJ대한통운의 실버택배사업과 유한킴벌리의 SCV 모델이 주로 거론되고 있다. 먼저 CJ대한통운의 실버택배사업은 60세 이상의 시니어가 택배 배송에 참여하는 사업으로 아파트와 같은 주거 밀집지역 내에 위치한

배송거점을 중심으로 고객에게 물품을 배송하는 모델이다(황일성 외, 2018, p.33).

실버택배사업은 초기에는 정부 정책의 일환으로 시행되었다. 이후 보건복지부와 CJ제일제당이 MOU를 맺어 실행하는 민관협력사업으로 자리잡았다. CJ대한통운은 복지적 차원에서의 단순한 노인 인력 활용과 일자리 제공보다는, 보다 전략적 관점에서 참여자 모두가 혜택을 볼 수 있는 CSV의 관점에서 실버택배를 재정의하였다(전병준, 2015, p.111). CJ그룹과 CJ대한통운의 실버택배 사례는 2017년 미국의 경제전문지 포춘(Fortune)이 발표한 ‘세상을 바꾸는 혁신기업(Change the World) 50’에 국내 기업 최초로 선정되었으며, CJ실버택배는 UN의 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs) 우수 사례로 2018년 5월에 UN SDGs 공식 홈페이지에 게시되었다(황일성 외, 2018, p.34).

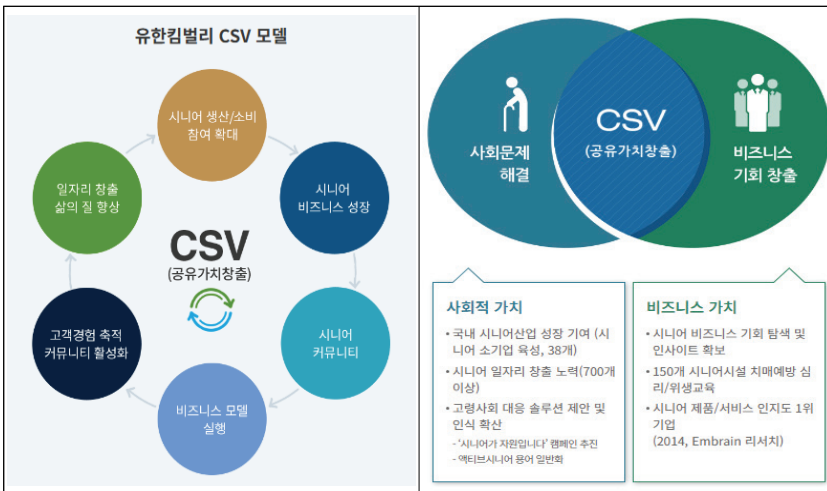
이 사업은 2024년까지 1,400여 개의 노인 일자리를 창출하였으며 현재는 ESG의 차원에서 사업을 지속 운영하고 있고 2020년 7월부터는 실버택배 외에도 블루 택배(청각장애인 고용), 오렌지 택배(경력단절 여성 고용) 등으로 확장하여 취약계층의 일자리 창출을 도모하였다(CJ대한통운, 2025).

유한킴벌리는 시니어 비즈니스 육성을 통하여 고령화 문제 해결 기여와 시니어 비즈니스 기회의 창출에 중점을 두고 다양한 CSV 활동을 펼치고 있으며, ‘액티브 시니어’ 캠페인은 고령화 문제 해결 과정에서 시니어 사업의 새로운 기회를 찾는 공유가치창출 경영의 일환으로 추진되고 있다(최재원 외, 2022, p.886).

유한킴벌리는 고령화 현상을 새로운 시장 형성이라는 기회로 인식하고 [그림 2-7]과 같은 CSV 모델을 구축하였다. 황일성 외(2018)에 따르면 유한킴벌리의 시니어 일자리와 연계한 대표적인 모델은 함께 일하는 재단과

협력하여 시행 중인 ‘시니어 케어매니저’ 사업이다. 시니어 케어매니저사업은 시니어들이 이용하는 요양시설, 데이케어센터 등에 55세 이상의 은퇴한 간호사·물리치료사·요양보호사·사회복지사를 파견해 시니어들의 건강상담 및 정서안정 지원을 도와 시설 서비스 향상을 지원하는 것을 말한다(황일성 외, 2018, p.36). 그리고 이외에도 소기업 비즈니스 성장지원사업이 있다. 이 사업은 시니어 일자리 창출과 시니어 비즈니스 기회 확장을 위해 지속되고 있으며 유한킴벌리의 ‘시니어 일자리 기금’을 통해 6년 동안 38개의 시니어 비즈니스 관련 소기업을 육성하였고 450개 이상의 시니어 일자리를 창출하였다(황일성 외, 2018, p.37). CJ대한통운과 유한킴벌리의 사례 외에도 국내 기업의 CSV 경영 사례는 <표 2-10>을 통해 확인할 수 있다.

[그림 2-7] 유한킴벌리의 CSV 모델과 액티브 시니어 CSV 프로그램



출처: “공유가치창출,” 유한킴벌리, (연도 미상), <https://www.yuhan-kimberly.co.kr/Mobile/Society/Csv>. 2025. 8. 7. 인출

## 42 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

〈표 2-10〉 국내 민간기업의 기타 CSV 경영 사례

기업	CSV 활동 내용
에버영 코리아	<b>네이버로드뷰블러셔</b> - 네이버와 협력하여 네이버 지도 거리뷰에서 사람 얼굴, 차량번호를 모자이크 처리하고 네이버에 올라오는 콘텐츠·이미지·동영상의 위법·유해성을 모니터링해 부적절한 것들은 삭제 - 직원 평균 연령이 62세이며 지금도 90% 이상이 시니어로 구성된 시니어 기업
LH공사	<b>시니어사원제도</b> - 시니어를 고용하여 공공임대주택의 입주민 돌봄 및 주거복지서비스를 제공
한국공항공사	<b>포티케어매니저</b> - 시니어들이 김포공항에서 교통약자(노약자, 장애인 등)의 이동을 안내하는 서비스를 제공
SK텔레콤	<b>SK나이츠 실버퀵런저</b> - 프로농구 경기장 안내를 위해서 시니어를 고용
벼룩시장	<b>시니어가드</b> - 취업한 알바생이나 청소년들이 사업장에서 근로기준법이나 인권침해 사례는 없는지 시니어들이 감독
(주)야놀자	<b>신중년호텔리어</b> - 호텔의 프런트 오피스, 하우스키퍼, 코디네이트 과정 등에 시니어호텔리어 인력을 고용

출처: “기업의 CSV(Creating Shared Value)와 50+세대 일자리 창출에 관한 연구,” 황일성 외, 2018, 서울특별시 50플러스재단, pp.38-39. 내용을 정리하여 연구진 작성

## 제3절 소결

인구구조 변화는 사회의 모든 영역에 영향을 미친다. 인구고령화로 인해 생산연령인구의 감소, 고령자 고용률 증가, 근로자 평균연령 증가, 노동생산성 저하의 가능성 확대, 인건비 부담 증가 등의 노동시장과 관련된 영향이 나타나고 있다. 더불어 기존의 인구구조를 기반으로 하여 설계된 사회보장제도 등에도 인구고령화가 영향을 미쳐 사회보장지출의 증가 역시 예측된다. 한 시기를 살아가는 세대 역시 폭이 넓어져 가치관의 차이, 이해관계의 상충 등으로 세대 갈등도 깊어질 것으로 예상된다.

기업 역시 인구고령화의 영향을 받는다. 노동공급의 감소, 노동생산성의 감소뿐만 아니라 인건비 상승의 문제도 있다. 기업은 고령화되는 인력 구조에 적응하기 위해 변화하지만 그 속도는 더딘 것으로 나타난다 (Busch et al., 2025). 이런 상황에서 기업은 연령친화적 경영을 위하여 다양한 시도를 하게 된다. 연령친화적 직장 문화를 조성하고 업무를 재편하는 한편, 교육을 강화하거나 고령 인력이 잘할 수 있는 일자리에 고령자를 더 많이 채용한다. 고령 근로자들에게 필요한 직장 내 복지도 확충하기도 한다.

이러한 기업의 노력은 기업의 생존을 위하여 좋은 인력을 유지·확대하기 위해 기업 내부를 재편하거나 복지를 제공하는 데 집중될 수밖에 없다. 인구구조 변화나 고령화에 대응하여 기업이 자발적으로 나서서 행동하는 것은 쉽지 않은 일일 것이다. 그러나 CSR, CSV, ESG 등과 같은 기업의 사회적 책임을 생각해 보면 기업의 윤리적인 경영이나 지속가능한 발전을 위한 경영이 사회에 지출하는 ‘비용’이 아니라 수익성이 도출되는 사업일 수 있으며, 결국 사회와 기업이 함께 발전할 수 있는 방안일 수 있다. 따라서 기업은 장기적인 관점에서 인구문제 대응에 참여하는 것이 상생의 방향이 될 수 있으며, 정부는 이를 활성화할 수 있는 기반을 마련하고 지원할 필요가 있다.





## 제3장

### 기업과 고령사회 대응 정책: 정책 범위 규명

제1절 전문가 델파이 조사 개요

제2절 고령사회 대응 정책 현황

제3절 기업의 참여가 요구되는 고령사회 대응 정책

제4절 소결



## 제 3 장

# 기업과 고령사회 대응 정책: 정책 범위 규명

### 제1절 전문가 델파이 조사 개요

#### 1. 연구방법

##### 가. 조사 목적과 설계

제3장에서는 고령사회 심화에 따라 기업의 인력 구조 변화와 대응 전략을 분석하고, 기업 차원에서 실행 가능한 고령사회 대응 정책의 범위를 명확히 규명하고자 한다. 이를 위해 여기서는 전문가 집단의 합의된 견해를 도출하는 데 적합한 델파이(Delphi) 조사 방법을 적용한다. 델파이 조사는 제한된 수의 전문가를 대상으로 반복적·구조화된 설문을 실시하고, 이전 회차의 결과를 환류하여 응답의 수정·보완을 유도하는 방식이다. 이러한 과정을 통해 단일 전문가의 주관적 판단을 넘어 전문가 집단 간 합의된 의견을 수렴할 수 있다는 장점이 있다(배은경 외, 2023).

전문가 패널은 고령사회와 기업 정책 관련 전문성을 가진 학계, 연구기관, 기업, 정부·공공기관 인사들로 구성한다. 이 연구에서 전문가 델파이 조사는 총 2회에 걸쳐 실시된다. 조사기간은 1차의 경우 2025년 7월 30일에서 8월 5일까지, 2차의 경우 2025년 8월 13일에서 8월 19일까지이다.

최초 조사 발송은 20명이었으며, 최종적으로 1차 조사에는 16명, 2차 조사에는 15명이 응답하였다.<sup>6)</sup> 응답자들은 고령자 고용, 보건·복지,

6) 2차 조사 대상은 1차에 응답한 16명이다.

사회참여, 금융·주거 등 다양한 분야를 포괄하였다.

### 나. 조사 내용 및 분석 방법

주요 조사 문항은 <표 3-1>과 같다. 질문지는 크게 추진전략별 과제 평가, 기업 자체 실천사례 평가, 개방형 제안의 세 가지 부분으로 구성한다. 즉 질문지의 기본 틀은 제4차 저출산·고령사회 기본계획(2021~2025)의 추진전략별 과제에서 기업 참여 가능성이 있는 항목을 연구진이 선별한다. 제4차 기본계획의 과제 선별 과정은 이어지는 절에서 보다 자세히 설명하고자 한다. 전문가들은 연구진이 기업의 참여가 필요하다고 판단한 각 과제에 대해 중요도와 시급도를 각각 5점 척도로 평가한다.

그리고 제4장의 FGI 과정에서 확인된 기업에서 자체적으로 실시하고 있는 고령사회 대응 제도 사례에 대해 우수성과 정책화 가능성을 각각 평가한다. 이는 현장에서의 실천적 경험이 제도화로 확산될 수 있는지를 검토하기 위한 문항으로, 제4장 제4절에서 다룬다. 또한 설문지에는 개방형 문항을 통해 기업의 고령사회 대응 우수사례를 제안받고 정부 제도에 관한 자유 의견을 취합할 수 있도록 구성한다.

<표 3-1> 전문가 델파이 조사 내용

구분	주요 내용	평가 척도	비고
추진전략별 과제 평가	제4차 저출산·고령사회 기본계획 추진전략 1~4에 포함된 과제 중 기업 참여 가능성이 있는 20개 과제	중요도 /시급도	세부 문항 부록 1 참조
기업 자체 실천사례 평가	은퇴 전 조기퇴직 지원, 은퇴자 전문위원제도, 안식월제도, 리버스 멘토링, 세대 간 커뮤니티 지원, 연차 나눔 등 6개 사례	우수성 /정책화 가능성	FGI에서 도출된 사례
개방형 제안	(1) 연구진 선별 이외의 과제 제안, (2) 국내외 우수사례 안내 추천, (3) 정부 정책·제도 개선 의견	자유 서술	세부 문항 부록 1 참조

주: 기업 자체 실천사례 평가는 FGI에서 도출된 사례를 다루는 제4장에서 다룰 예정이다.  
출처: 연구진 작성

조사 분석은 항목별 평균, 표준편차 및 합의도 지표를 산출하여 응답 경향과 수렴 수준을 확인한다. 구체적으로 단계별 분석 방법을 설명하면 2차 조사는 1차 조사 결과의 평균 및 표준편차 값을 제시하여, 전문가가 자신의 응답을 유지하거나 조정할 수 있도록 한다. 이를 통해 의견의 분산이 큰 항목에 대해서는 합의 수준을 높인다. 그리고 중요도-시급도 점수를 기반으로 매트릭스 분석을 실시하여 정책 과제의 우선순위를 도출한다. 기업의 자발적 고령화 대응 사례는 우수성과 정책화 가능성 점수를 통해 순위를 산출하며, 개방형 문항 응답은 주제별로 범주화하여 정리한다.

## 제2절 고령사회 대응 정책 현황

### 1. 제4차 저출산·고령사회 기본계획

#### 가. 저출산고령사회법과 제4차 기본계획

정부는 2005년 「저출산·고령사회기본법」을 제정하고 이를 토대로 하여 2006년부터 인구문제에 대한 5년간의 범부처 종합 대응 계획인 저출산·고령사회기본계획을 수립하여 추진하고 있다. 그간 ‘모든 세대가 함께 하는 지속발전가능사회’를 비전으로 제1차 저출산·고령사회기본계획(2006~2010), ‘저출산·고령사회 성공적 대응으로 활력있는 선진국가로 도약’을 비전으로 제2차 저출산·고령사회기본계획(2011~2015), ‘모든 세대가 함께 행복한 지속발전사회의 구현’을 비전으로 제3차 저출산·고령사회기본계획(2016~2020), ‘모든 세대가 함께 행복한 지속가능사회’를 비전으로 하는 제4차 저출산·고령사회기본계획(2021~2025)이 순차적

으로 수립되었다. 이러한 비전은 개인의 삶의 질 향상, 성평등하고 공정한 사회, 인구변화 대응 사회 혁신이라는 3개의 목표를 통해 달성된다. 현재 진행 중인 제4차 저출산·고령사회기본계획은 올해까지 완료될 예정이며, 개인의 삶의 질 향상을 목표로 하여 수립되었다는 점에서 지난 1~3차 기본계획과 차이가 있고, 사회구조적인 차원의 과제를 포함하여 생애주기별 지원 대책을 마련하였다(이소영 외, 2024).

#### 나. 제4차 기본계획의 추진방향<sup>7)</sup>

제4차 저출산·고령사회 기본계획은 비전과 목표 달성을 위해 ① 기본관점의 전환, ② 저출산·고령화에 대응한 개인의 권리 향유 보장, ③ 인구구조 변화에 대한 국가와 사회의 대응력 제고를 정책 추진방향으로 제시한다. 각 추진방향의 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 국민 개인을 국가 발전 전략의 관점에서 노동력·생산력으로 바라보던 시각에서 벗어나, 개인의 삶의 질을 제고하는 전략으로 전환하였다. 아울러 가족지원에 대한 투자와 사회구조적 혁신을 균형 있게 접근·실천하는 데 중점을 둔다.

둘째, ‘함께 일하고 함께 돌보는 사회’로의 전환을 추진하고, 아동의 기본권을 보장하며, 건강한 노후를 위한 기본생활 보장과 고령자의 능동적 역할을 지원하는 과제를 마련하고자 하였다. 특히 고령사회 대응 차원에서 안정적 노후소득 보장을 위해 소득보장 사각지대를 해소하고, 노인일자리를 확대하며, 자산의 안정적 소득화 기반을 조성하는 내용을 포함한다.

셋째, 모두의 역량이 발휘될 수 있도록 교육·훈련과 삶의 기반을 강화하고, 인구구조 변화와 뉴노멀에 대응하는 통합적 사회로의 혁신을 추진

7) 제4차 저출산고령사회 기본계획(관계부처 합동, 2020)을 참조하여 작성하였다.

한다. 이를 위해 평생교육·직업훈련을 활성화하여 성인의 사회변화 대응 능력을 높이고, 지속적인 인적 역량 개발을 뒷받침하는 과제를 포함한다. 또한 여성과 신증년의 경제활동 참여를 지원하고, 다양한 형태의 노동을 포괄하는 사회안전망을 강화한다.

나아가 인구고령화에 따른 사회구조적 적응을 위해 기대수명 증가와 연령 인식의 변화 등을 반영하여, 연령에 따른 장벽 없이 모든 세대가 통합되는 사회를 구현하기 위한 논의를 본격화할 수 있는 과제도 함께 제시하였다.

#### 다. 4차 기본계획의 추진전략별 과제<sup>8)</sup>

제4차 저출산·고령사회 기본계획은 1) 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성, 2) 건강하고 능동적인 고령사회 구축, 3) 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회 구현, 4) 인구구조 변화에 대한 적응 등 4대 추진전략을 제시한다([그림 3-1] 참조).

연구진은 이들 추진전략별 과제목록을 검토하여 기업의 고령사회 대응 정책에 해당되는 과제를 선별하였다. <표 3-2>~<표 3-5>에 제시된 추진전략별 과제를 살펴보면, 추진전략 1의 경우 4개, 추진전략 2의 경우 2개, 추진전략 3의 경우 11개, 추진전략 4의 경우 3개로 총 20개의 과제가 선정되었다. 선정기준은 다음 두 가지를 중심으로 설정하였다. ① 과제의 주요 수혜대상이 고령자인지, ② 기업이 제도로 도입하거나 고용주의 승인·지원 하에 현장에서 실행 가능한 과제인지 여부이다. 다만 명시적으로 고령자를 대상으로 하지 않더라도 실제 수혜자의 상당수가 고령자에 해당하는 경우(예: 경력단절 여성 관련 과제)는 포함하였다. 반면, 고령자가

8) 제4차 저출산고령사회 기본계획(관계부처 합동, 2020)을 참조하여 작성하였다.

수혜대상이라 하더라도 기업과 고령자 간 직접적인 고용·노무 관계가 없거나 기업의 역할이 제한적인 과제(예: 노인 돌봄정책, 고령친화산업 육성 등)는 제외하였다.

[그림 3-1] 제4차 저출산·고령사회기본계획 정책 추진체계도



출처: “제4차 저출산·고령사회기본계획,” 관계부처 합동, 2020, p.38.

기업의 고령사회 대응 정책의 선별과정을 설명하면, 처음 연구진은 저출산 대응에 해당하는 추진전략 1은 분석에서 제외하였다. 그러나 저출생 대응 정책 역시 고령자가 수혜대상이 될 수 있다는 점에서 추진전략 1의

세부과제 목록을 최종적으로 포함하여 검토하였다.

추진전략 1 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성은 세부 분류 수준에서 1) 다양한 삶의 요구에 대응한 일·생활 균형 실현, 2) 장시간 근로 해소 및 휴식권 보장, 3) 일하는 방식 및 문화 혁신, 4) 일·생활 균형을 위한 사회적 분위기 확산 등이 기업의 참여가 필요하다고 판단되었다.

다만 추진전략 1은 당초 저출산 대응 과제를 중심으로 구성되어 있어 1차 검토 단계에서는 관련 과제를 제외하였다. 그러나 인구 고령화가 심화되면서 중장년층의 재취업과 은퇴 준비의 중요성이 커지고, 정부 또한 관련 정책을 강화하고 있는 점을 고려하여 근무시간 및 업무문화 개선과 연관된 과제를 추가로 선정하였음을 밝힌다.

〈표 3-2〉 추진전략 1 세부과제별 기업의 참여 필요 여부

과제 목록	기업 참여 필요
<b>Ⅰ 모두가 누리는 워라밸</b>	
① 일-양육 병행 가능한 노동 환경 실현 일하는 모두의 육아휴직 권리 확립, 부모 모두의 육아휴직 확산 및 육아휴직 사용 문화 정착, 육아기 근로시간 단축 등 활성화, 남성의 돌봄권 보장, 임신·출산 근로자에 대한 보호 확대	×
② 개인의 생애와 조화를 이루는 노동 환경 확립	
<b>다양한 삶의 요구에 대응한 일·생활 균형 실현, 장시간 근로 해소 및 휴식권 보장</b>	○ (2개)
③ 일하는 방식 및 문화 혁신으로 워라밸 실현 <b>일하는 방식 및 문화 혁신, 일·생활 균형을 위한 사회적 분위기 확산</b>	○ (2개)
<b>Ⅱ 성평등하게 일할 수 있는 사회</b>	
① 성평등한 일터 조성 공정한 채용 환경 조성, 성평등 경영 공표제 도입, 성별격차 해소 기반 강화	×
② 고용상 성차별·성희롱 피해 구제 및 예방 강화 고용상 성차별·성희롱 피해 구제 강화, 성차별·성희롱 예방정책 전달체계 강화	×
③ 여성 집중 돌봄노동 분야 일자리 질 개선 돌봄노동의 가치 제고를 위한 기반 마련, 돌봄노동 분야 종사자 권리 보호, 돌봄노동 분야 종사자 처우 개선	×

## 54 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

과제 목록	기업 참여 필요
<b>③ 아동돌봄의 사회적 책임 강화</b>	
① 촘촘하고 질 높은 돌봄체계 구축 아동돌봄기관의 공공성 강화, 돌봄서비스의 질 제고, 다양하고 유연한 돌봄서비스 확충	×
② 아동의 균등한 초등돌봄 환경 조성 초등교육 혁신을 통한 충분한 교육 제공, 수요자 중심 온종일돌봄 지속 확충	×
③ 아동돌봄 통합적 운영으로 효율성 제고 아동돌봄 통합적 운영 기반 마련, 아동 중심 통계 조성	×
<b>④ 아동기본권의 보편적 보장</b>	
① 아동가구 소득보장 및 생활지원 강화 영아기 집중투자, 아동수당 제도개편 검토, 가구별 아동지원 강화, 신혼부부·아동 양육가구 주거지원 확대, 다자녀가구 주거지원 확대	×
② 아동의 균형적 발달과 성장 보장 신속한 출생신고 지원, 아동 건강 및 의료 지원, 아동의 놀이권 보장	×
③ 아동·청소년의 보호안전망 강화 아동학대로부터의 보호, 아동보호체계 공공성 강화, 위기청소년 사회안전망 확충	×
<b>⑤ 생애 전반 성·재생산권 보장</b>	
① 성·재생산권의 포괄적 보장 성·재생산권 보장 기반 마련, 평등한 성 인식 및 권리 강화, 젠더 폭력으로부터 안전	×
② 생애전반 생식건강 관리 및 질환 예방 모자보건 중심에서 포괄적 법제·사업 정비, 생애 주기에 따른 건강 지원, 월경 건강 보장	×
③ 건강하고 안전한 임신·출산 보장 건강한 임신·출산 지원, 수요자 중심의 안전한 난임 지원 강화, 의료 서비스 접근성 강화	×

주: 과제목목에서 볼드체가 기업의 참여가 필요한 세부과제를 의미함

출처: “제4차 저출산·고령사회 기본계획,” 관계부처합동, pp.212-214. 과제목목을 참고하여 기업의 참여 필요 사항에 대하여 연구진 작성

추진전략 2 건강하고 능동적인 고령사회 구축은 세부 분류 수준에서 1) 노인 일자리 사업을 통한 노년기 소득 보장, 2) 퇴직연금의 연금성 강화를 위한 제도 개선이 기업의 참여가 필요한 것으로 보았다.

〈표 3-3〉 추진전략 2 세부과제별 기업의 참여 필요 여부

과제 목록	기업 참여 필요
<b>① 소득공백 없는 노후생활보장체계</b>	
① 노인 빈곤 완화를 위한 국가책임 강화 저소득 노인에 대한 소득보장 강화, <b>노인 일자리 사업을 통한 노년기 소득 보장</b>	○ (1개)
② 공·사적연금의 다층노후소득보장 강화 국민연금 급여 수준 제고, <b>퇴직연금의 연금성 강화를 위한 제도개선</b> , 주택연금 가입 확대 및 운영형태 다양화, 연금제도 간 유기적인 연계·조정을 통한 소득보장체계 강화	○ (1개)
③ 고령친화 금융 환경 구축을 통한 안정적 노후생활 지원 신탁을 통한 종합재산관리 기능 활성화, 고령층 차별·금융착취 방지 및 자산 보호 방안 추진	×
<b>② 예방적 보건·의료서비스 확충</b>	
① 사전 예방적인 중고령자 건강관리 강화 노인 건강검진 강화, 건강인센티브제 도입, 고령자 맞춤형 건강관리 프로그램 확대 운영, 고령자 만성질환 관리 강화, 고령자 정신건강 증진을 위한 정신건강서비스 확충	×
② 거동불편 고령자를 위한 방문형 건강관리·의료서비스 활성화 방문건강관리 및 비대면 서비스 확충, 방문형 보건의료 활성화	×
③ 치매노인에 대한 종합적 관리 및 지원 선제적 치매 예방·관리 강화, 치매환자 치료의 초기 집중 투입 확대, 치매돌봄을 위한 지역사회 인프라 확대, 치매노인 및 가족 돌봄 지원 확대	×
<b>③ 지역사회 계속 거주를 위한 통합적 돌봄</b>	
① 고령자 중심 지역사회 통합적 돌봄 체계 완비 지역사회 통합돌봄의 전국적 확산 추진, 대상자 중심의 종합적 사례관리 체계 강화, 지역사회 통합 돌봄 제도적 기반 마련	×
② 지역사회 복귀지원 및 입원·재입원 예방 강화 퇴원서비스 확대를 통한 끊임 없는 의료-요양서비스 제공, 퇴원 직후 이행기 집중 돌봄지원을 통한 지역사회 복귀 확대, 지역 돌봄의 예방적 기능 강화	×

주: 과제목록에서 볼드체가 기업의 참여가 필요한 세부과제를 의미함

출처: “제4차 저출산·고령사회 기본계획,” 관계부처합동, pp.215-216. 과제목록을 참고하여 기업의 참여 필요 사항에 대하여 연구진 작성

추진전략 3 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회는 세부 분류 수준에서 1) 원하는 시기에 교육·훈련에 참여할 수 있는 기반 조성, 2) 경력단절 예방 서비스 확대, 3) 경력단절 여성 대상 전문분야 및 맞춤형 재취업 지원 강화, 4) 경력단절여성 고용 사업주 지원 강화, 5) 기업의 부담 완화를 통한 계속

56 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

고용 지원, 6) 신체능력 저하 등을 고려한 다양한 근로형태 확산, 7) 계속고용과 관련된 증장기적 제도 개편 논의, 8) 전직 준비 기반 마련 및 생애경력 설계 서비스 제공, 9) 퇴직 인력이 전문성을 발휘할 수 있는 취업기회 확대, 10) 전문성과 숙련기술을 전수할 수 있는 기반 구축, 11) 사회공헌 및 봉사 활동 활성화에서 기업의 참여가 필요한 것으로 판단하였다.

〈표 3-4〉 추진전략 3 세부과제별 기업의 참여 필요 여부

과제 목록	기업 참여 필요
<b>1 미래 역량을 갖춘 창의적 인재 육성</b>	
① 교육의 공공성 강화와 격차 완화 기본적 교육비에 대한 공적영역 지원과 교육복지 안전망 강화, 고교 입학과 관련된 학교체계 및 대입전형 개선	×
② 미래사회에 대비한 교육 혁신 미래사회에 대비한 교육과정 운영기반 조성, 미래역량 개발을 위한 학습·활동 기반 조성, 미래형 교육에 부합하고 안전한 학교 공간혁신	×
③ 전문인재로서의 성장경로 구축 진로교육 강화 및 고졸 취업 활성화 지원, 사회수요를 반영한 대학 교육과정 운영과 취업연계	×
<b>2 평생교육 및 직업훈련 강화</b>	
① 체계적인 생애경력개발 지원 체계적인 학습·훈련 이수체계·경력경로 설정, 온라인 학습 플랫폼 구축 및 플랫폼 간 연계 강화, 중앙정부 및 지자체 차원의 협력체계 강화	×
② 평생교육·직업훈련의 다양화 및 확대 생애주기를 고려한 대학의 평생교육기능 강화, 민간의 직업훈련·평생교육 기관 활성화, 직업훈련 프로그램·콘텐츠 확충 및 제공방식 다양화, 성인문해교육 운영 및 디지털 역량수준 향상·격차 해소	×
③ 누구나 평생교육·직업훈련에 참여할 수 있도록 지원 강화 평생교육·직업훈련 참여를 위한 학습비 지원, <b>원하는 시기에 교육·훈련에 참여할 수 있는 기반 조성</b> , 초고령사회 대비 은퇴·고령층 교육 제도화 추진	○ (1개)
<b>3 청년기 삶의 기반 강화: 이행기 지원</b>	
① 청년의 안정된 삶의 여건 조성을 위한 일자리 지원 청년의 진로탐색 지원과 핵심인력 양성, 청년 고용지원 및 적합 일자리 발굴, 청년 창업 지원, 청년 직장문화 개선 및 산업안전 강화	×

과제 목록	기업 참여 필요
② 청년가구의 주거 안정 기반 마련 청년의 주거빈곤 사각지대 해소, 청년가구 대상 공급 확대 및 임차지원	×
③ 안정적으로 삶을 설계하고 사회에 참여할 수 있는 기반 마련 청년의 자산 형성 지원, 청년 생활의 질 개선을 위한 건강 보장, 청년의 정책결정 참여와 사회참여 확대	×
<b>④ 여성의 경력유지 및 성장기반 강화</b>	
① 여성의 경력유지 지원 정책 강화 <b>경력단절 예방 서비스 확대</b>	○ (1개)
② 경력단절 여성의 취·창업 지원 <b>경력단절 여성 대상 전문분야 및 맞춤형 재취업 지원 강화, 경력단절여성 고용사업주 지원 강화, 경력단절 여성의 창업지원 강화</b>	○ (2개)
③ 미래 여성핵심인력 양성 기반 구축 과학기술 및 창업 등 유망분야 여성 진출지원 확대	×
<b>⑤ 신중년의 품격있고 활기찬 일·사회참여</b>	
① 주된 일자리에서 계속 일할 수 있는 환경 조성 <b>기업의 부담 완화를 통한 계속고용 지원, 신체능력 저하 등을 고려한 다양한 근로형태 확산, 연령차별금지 구제제도 개선, 계속고용과 관련된 중장기적 제도 개편 논의</b>	○ (3개)
② 주된 일자리 퇴직 후 전문성을 활용한 고용·창업기회 확산 <b>전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 서비스 제공, 퇴직 인력이 전문성을 발휘할 수 있는 취업기회 확대, 신중년 퇴직인력 및 자영업자·소상공인 창업·재기 지원</b>	○ (2개)
③ 신중년의 사회참여 활성화 <b>전문성과 숙련기술을 전수할 수 있는 기반 구축, 사회공헌 및 봉사활동 활성화, 신중년 노후준비서비스 강화 및 참여 확대, 신중년·고령자의 여가 기회 확대</b>	○ (2개)

주: 과제목록에서 볼드체가 기업의 참여가 필요한 세부과제를 의미함

출처: “제4차 저출산·고령사회 기본계획,” 관계부처합동, pp.217-218. 과제목록을 참고하여 기업의 참여 필요 사항에 대하여 연구진 작성

추진전략 4 인구구조 변화에 대한 적응은 세부 분류 수준에서 1) 상병수당 도입, 2) 중소기업의 임금·복지 향상 및 비정규직 차별 해소, 3) 특고 및 플랫폼노동종사자 보호에서 기업의 참여가 필요한 것으로 보았다. 참고로 연구진은 세대 간 교류·소통 강화 관련 정책을 기업이 자율적으로 추진할 수 있는 영역으로 보아, 정부의 제도화나 유인을 통해 기업 참여를 제고할 필요성은 상대적으로 낮다고 판단하여 과제에서 제외하였다.

58 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

그러나 전문가 델파이 조사 결과, 해당 분야 역시 일정 수준 정부 차원에서 기업의 참여를 촉진할 필요가 있는 과제로 확인되었음을 밝힌다.

〈표 3-5〉 추진전략 4 세부과제별 기업의 참여 필요 여부

과제 목록	기업 참여 필요
<b>1 다양한 가족의 제도적 수용</b>	
① 다양한 가족의 제도적 수용 기반 마련 혼인·혈연 중심의 가족개념 확장 및 다양한 가족 차별금지 법제화, 생활·돌봄 공동체 관련 법제 마련, 법률혼·부계 중심 법령을 자녀권의 보호 법제로 개선	×
② 다양한 가족의 아동양육 지원 강화 통합 가족서비스 체계 강화, 한부모가족 자녀의 안정적 성장 지원, 다문화 가족의 안정적 정착 및 사회참여 확대	×
③ 다양하고 평등한 가족문화 확산 다양한 가족에 대한 차별과 편견 해소, 다양하고 평등한 가족문화 조성	×
<b>2 연령통합적 사회 준비</b>	
① 연령통합 및 생애연령 기준 재정립 논의 인구구조를 반영한 연령통합의 내용과 활용방안 설정, 연령 구분 기준과 개념의 재설정 방안 논의	×
② 세대 간 교류와 소통 강화를 위한 지원 방안 모색 세대 간 소통을 강화하기 위한 다양한 프로그램 운영, 기술 전수·자산 공유 등 세대 간 상호협력 지원	×
③ 연령통합을 위한 제도적 기반 마련 연령통합지표의 개발 및 적용, 연령 및 세대에 관한 인식·실태조사와 미디어 모니터링 진행, 사회적 논의를 위한 추진체계 구성	×
<b>3 전 국민 사회안전망 강화</b>	
① 다양한 노동을 포용하는 사회안전망 강화 전 국민 대상 고용안전망 구축, 사각지대 해소를 통한 국민연금 가입 확대, 저소득 취약계층의 국민연금 가입 지원, <b>상병수당 도입</b>	○ (1개)
② 개인단위 소득보장을 위한 제도 강화 사회적 기여의 인정 및 소득 보장을 위한 사회보험 제도 개선, 국민취업지원제도 도입 및 확대를 통한 고용안전망 강화, 소득 기준 사회보장 체계를 위한 기반 구축	×
③ 중소기업·비정규직 및 다양한 노동에 대한 보호 강화 <b>중소기업의 임금·복지 향상 및 비정규직 차별 해소, 특고 및 플랫폼노동종사자 보호</b>	○ (2개)

과제 목록	기업 참여 필요
<b>④ 지역상생 기반 구축</b>	
① 세대공존 지역사회 조성 청년의 지역자립 지원, 귀향 베이비부머의 안정적 정착 지원	x
② 생활권 중심의 상생형 지역계획 수립 지역밀착형 사회서비스 공급체계 구축, 인근 생활권 폐쇄화 방지, 지역 간 삶의 질 격차 분석 인프라 조성	x
③ 인구감소지역에 대한 선별적 지원 강화 체계적 지원 기반 마련, 선별적 지원 강화	x
<b>⑤ 고령친화사회로의 도약</b>	
① 기술혁신을 통한 스마트 돌봄 체계로의 진화 스마트 돌봄 기술 개발 및 보급 확대, 자립생활 및 건강관리 제품·서비스 활성화	x
② 고령친화기업 지원 및 고령친화산업 육성 기반 마련 고령화 대응 사람 중심의 기술혁신 지원체계 구축, 고령친화산업 육성 및 성장 기반 조성	x
③ 인구구조 변화에 따른 분야별 사회시스템 수급 조정 교육 인프라 조정, 군인력 구조 개편, 주택수급체계 조정	x
④ 재정의 안정성과 지속가능성 국민연금 재정안정화, 건강보험 재정의 안정적 운영, 노인장기요양보험 지속가능성 담보	x

주: 과제목록에서 볼드체가 기업의 참여가 필요한 세부과제를 의미함.

출처: “제4차 저출산·고령사회 기본계획,” 관계부처합동, pp.219-220. 과제목록을 참고하여 기업의 참여 필요 사항에 대하여 연구진 작성

### 제3절 기업의 참여가 요구되는 고령사회 대응 정책

이 절에서는 연구진 검토에 의해 마련된 기업의 참여가 요구되는 고령사회 대응 과제에 대한 1차와 2차 전문가 델파이 조사 결과를 분석하였다. 먼저 추진전략별 과제 총 20개에 대한 평가(정량분석), 1차 조사에서 제안된 신규 과제(정성분석) 총 7개<sup>9)</sup>별로 중요도와 시급도에 대한 평균

9) 1차 조사에서 전문가들이 제안한 과제를 최종 분류한 과제 수다.

과 표준편차를 살펴본다. 그리고 2차 조사에서의 이들 총 27개 과제에 대한 재평가와 우선순위 결과를 통합하여 살펴보았다.

## 1. 추진전략 1: 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성

### 가. 과제별 중요도와 시급도 평가

아래와 같이 추진전략 1의 과제들은 전반적으로 중요도 4점 이상으로 높게 평가되었으며, 특히 ‘장시간 근로 해소(1-2)’는 1차 대비 2차에서 중요도와 시급도가 모두 상승하여 전문가 합의가 강화되었다. 이는 초고령사회로 갈수록 장시간 노동 관행이 고령근로자 지속 고용에 장애 요인을 전문가들이 공통적으로 인식하고 있음을 보여준다. 반면 ‘사회적 분위기 확산(1-4)’은 상대적으로 시급성이 낮게 평가되어, 기업 차원의 직접적 개입 과제라기보다 사회 전반의 인식 개선 과제로 인식된 것으로 해석된다.

〈표 3-6〉 추진전략 1 과제별 중요도와 시급도

과제	1차 M±SD		2차 M±SD		변화 및 특징
	중요도	시급도	중요도	시급도	
1-1. 일·생활 균형 실현	4.31±0.60	3.75±0.77	4.47±0.64	3.80±0.86	중요도 ↑, 시급도 소폭 상승
1-2. 장시간 근로 해소	4.19±0.83	4.00±0.82	4.40±0.63	4.27±0.70	중요도, 시급도 동반 상승
1-3. 근로문화 혁신	4.19±0.75	3.62±0.89	4.13±0.35	3.80±0.68	중요도 소폭 하락, 시급도 소폭 상승
1-4. 사회적 분위기 확산	4.12±0.72	3.50±0.97	3.87±0.74	3.33±0.62	중요도, 시급도 소폭 하락
제안1. 세대 간 연대 및 상호협력	-	-	3.80	3.60	-

주: 1) 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 중요도, 시급도가 높음

2) 제안 과제는 2차 조사만 실시

출처: 연구진 작성

1차 조사에서 전문가들은 일·생활 균형 과제를 넘어, 기업이 고령사회에 대응하기 위해 실질적으로 추진할 수 있는 다양한 신규 과제를 제안하였다.

먼저 재택·원격근무제 도입에 대한 요구가 다수 제기되었다. 한 전문가는 “고령근로자들이 장시간 출퇴근에 소모하는 체력적 부담을 줄이고, 직무 지속성을 높이기 위해 원격근무가 반드시 필요하다”고 지적하였다. 이는 단순한 근로 편의 제공을 넘어, 고령 인력의 생산성 유지 전략으로 인식된 것이다. 또한 가족 돌봄휴가와 유연근무제 보강 필요성도 강조되었다. 한 전문가는 “중장년·고령 근로자는 부모 돌봄과 손자녀 돌봄을 동시에 책임지는 경우가 많아, 유연근무제 없이는 근속이 어렵다”고 언급하였다. 이는 고령자 노동 지속을 위한 필수적 전제조건으로 해석된다. 이러한 제안 과제는 근로문화 혁신(1-3)에 이미 포함된 내용이다.

다음으로 세대 간 멘토링 프로그램 도입이 제안되었다. 한 응답자는 “청년층과 고령층이 상호 협력하는 멘토링 제도를 통해 조직 내 지식 전수와 세대 간 이해 증진을 동시에 이룰 수 있다”고 응답하였다. 이는 기업의 인적자원 관리 차원에서 고령 인력 활용을 제도화할 수 있는 방안으로 해석된다. 해당 제안은 2차 조사에서 ‘세대 간 연계 및 상호협력(제안 1)’으로 전문가 평가를 받았으며, 중요도(3.80)와 시급도(3.60)가 모두 3점대로 나타나 상대적으로 높게 평가되지는 않았다. 이는 고령 근로자의 경험 전수와 청년층의 디지털 역량을 결합하는 조직 내 상호 학습 구조의 필요성에는 공감하지만, 다른 과제에 비해 중요성과 시급성이 두드러지지 않는 것으로 해석할 수 있다.

#### 나. 우선순위

전문가들은 추진전략 1에서 ‘장시간 근로 해소(1-2)’와 ‘일·생활 균형(1-1)’, ‘세대 간 연계 및 상호협력(제안 1)’의 중요도와 시급도가 대략

4.0점을 기록하며 우선순위가 높다고 보았다. 특히 일부 전문가들은 ‘근로문화 혁신(1-3)’에 해당하는 유연근무 확대를 최상위 과제로 꼽으며, 기존 근로시간 규제와 함께 제도적 보완이 필요하다고 강조하였다. 이를 종합하면, 고령근로자의 고용 지속성과 생산성 유지를 동시에 담보하기 위해 노동시간 단축과 유연근무제의 병행 추진이 필요하며, 세대 간의 협력 역시 중요하다고 할 수 있다.

## 2. 추진전략 2: 건강하고 능동적인 고령사회 구축

### 가. 과제별 중요도와 시급도 평가

추진전략 2에서는 ‘저소득 고령자 소득보장(2-1)’이 1차와 2차 모두에서 가장 높은 평가를 받으며, 노인 빈곤 완화를 위한 국가의 책임 강화가 시급한 과제로 확인되었지만 그 과정에서 재정지원 일자리인 노인일자리 사업뿐 아니라 보다 근본적인 기업 차원에서 고령자 고용 확대의 필요성에 대해 전문가 들은 중요도와 시급도를 높게 평가한 것으로 판단된다. 반면 ‘퇴직연금 개선(2-2)’은 2차 조사에서 중요도와 시급도가 다소 낮아졌지만, 응답자 간 표준편차가 줄어들어 합의 수준은 강화된 것으로 나타났다. 이는 퇴직연금 개선 필요성은 인정되나, 기업보다는 정책·제도적 차원에서 다루어져야 한다는 인식이 반영된 결과라 할 수 있다.

〈표 3-7〉 추진전략 2 과제별 중요도와 시급도

과제	1차 M±SD		2차 M±SD		변화 및 특징
	중요도	시급도	중요도	시급도	
2-1.저소득 고령자 소득보장	4.06±0.85	3.63±0.89	4.27±0.59	3.87±0.52	중요도, 시급도 동반 상승
2-2.퇴직연금 개선	3.88±0.72	3.38±0.89	3.73±0.59	3.33±0.49	소폭 하락, 합의 강화
제안2.산업재해 예방 및 안전한 근로환경	-	-	4.47	4.53	-

주: 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 중요도, 시급도가 높음  
출처: 연구진 작성

전문가들은 추진전략 2에서 기업의 참여가 필요한 과제로 퇴직연금과 국민연금의 연계, 저소득 고령층에 대한 기초연금 보완 등 소득안정 장치 마련을 제안하였다. 전문가들은 “기업이 직접 연금을 운영하지는 않더라도, 제도 운영에 참여하고 근로자 소득 보장을 위한 보조적 역할을 해야 한다”고 지적하였다. 다만 기초연금 보완은 ‘저소득 고령자 소득보장(2-1)’에 이미 포함된 내용으로, 해당 과제에서 기업이 수행할 수 있는 구체적인 역할은 뚜렷하게 제시되지 않는다.

또한 전문가들은 “기업은 단순히 일자리를 제공하는 것을 넘어, 고령자에게 정기적인 건강검진 비용과 직종별 맞춤형 안전 프로그램을 제공해야 한다”고 강조하였다. 이는 산업재해 예방과 직무 특성에 따른 안전관리 강화를 통해 조기퇴직을 방지하는 방안으로 과제를 제안하였다. 일부 전문가는 치매 및 만성질환 관리와 같은 복지적 장치를 기업 차원에서 지원할 필요성을 제기하였다. “치매에 취약한 중장년·고령 근로자가 늘고 있는데, 이를 개인 문제로만 두어서는 안 된다. 조기 선별 검진과 재활 프로그램이 필요하다”는 의견이 대표적이다.

이러한 사전예방적 접근은 추진전략 2에 포함되어 있으나, 주로 이미 노년기에 접어든 인구를 대상으로 국가와 지자체의 역할을 중심으로 설계된 과제이므로 연구진은 기업 과제 범위에서 제외하였다. 다만 전문가들의 지적처럼, 사전예방적 접근 가운데 기업이 실질적으로 수행할 수 있는 영역이 무엇인지에 대해서는 추가 검토가 필요해 보인다. 해당 제안은 ‘산업재해 예방 및 안전한 근로환경(제안2)으로 2차 조사에서 평가받았으며, 중요도(4.47)와 시급도(4.53) 모두 4점 이상으로 높게 나타났다.

이를 종합하면, 추진전략 2의 제안 과제는 고령근로자의 지속적 노동 참여를 뒷받침하는 소득보장 체계 강화와 관련하여 기업의 참여 필요성이 제기되었고, 그 범위에는 근로의 전제조건인 건강·안전 영역까지 포함

되는 것으로 해석할 수 있다.

## 나. 우선순위

전문가들은 추진전략 2의 세부 과제에서 ‘저소득 고령자 소득보장(2-1)’와 ‘산업재해 예방 및 안전한 근로환경(제안2)’에 대해 우선순위가 높다고 평가하였다. 이는 단순한 고용 기회 확대를 넘어, 고령자가 안전하고 지속 가능한 근로환경 속에서 근무할 수 있어야 한다는 인식이 반영된 결과이다.

일부 전문가들은 산업재해 예방 및 안전한 근로환경 조성을 최상위 과제로 꼽으며, 고령근로자의 직종별 특성과 건강 상태에 맞춘 예방적 안전장치 마련을 강조하였다.

## 3. 추진전략 3: 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회

### 가. 과제별 중요도와 시급도 평가

기업의 참여가 필요한 과제가 가장 많이 포함된 추진전략 3에서는 과제별로 차이는 있으나, 전반적으로 2차 조사에서 중요도와 시급도의 합의 수준이 강화되는 경향을 보였다. ‘평생교육·직업훈련 기반(3-1)’은 중요도가 4.19에서 4.33으로, 시급도가 3.63에서 3.73으로 상승하여 전문가 합의가 강화된 대표 사례로 확인되었다. 반면 ‘경력단절 예방(3-2)’은 중요도는 다소 하락(3.69→3.47)한 반면, 시급도는 상승(3.19→3.27)하였다. 또한 두 지표 모두 표준편차가 줄어 합의도가 강화되었다. ‘여성 재취업 지원(3-3)’은 중요도 3.69에서 3.60으로, 시급도 3.50에서 3.47로

큰 변동은 없었으며, 안정적인 수준에서 합의가 강화된 것으로 나타났다. 한편 '여성 고용주 지원(3-4)'은 1차와 2차 모두 3점대 이하에 머물러 상대적으로 낮은 평가를 받았고, 이는 기업 차원의 직접적 대응보다는 정부 제도적 보완과 연계될 필요가 있다는 인식이 반영된 결과로 볼 수 있다.

〈표 3-8〉 추진전략 3 과제별 중요도와 시급도

과제	1차 M±SD		2차 M±SD		변화 및 특징
	중요도	시급도	중요도	시급도	
3-1. 평생교육·직업 훈련기반	4.19±1.05	3.63±1.20	4.33±0.72	3.73±0.80	중요도↑, 합의도 강화
3-2. 경력단절 예방	3.69±0.87	3.19±0.83	3.47±0.52	3.27±0.46	중요도↓, 합의도 강화
3-3. 여성 재취업 지원	3.69±0.79	3.50±0.97	3.60±0.51	3.47±0.52	안정적 유지, 합의도 강화
3-4. 여성 고용주 지원	3.00±0.89	3.19±0.83	2.93±0.80	2.93±0.70	여전히 낮은 평가
<b>3-5. 계속고용 지원 확대</b>	<b>4.25±0.86</b>	<b>4.25±0.86</b>	<b>4.40±0.63</b>	<b>4.40±0.63</b>	<b>중요도, 시급도 동반 상승</b>
3-6. 다양한 근로형태 확산	3.94±1.18	3.94±1.24	3.87±0.52	3.80±0.56	소폭 하락, 합의 강화
<b>3-7. 계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의</b>	<b>4.44±0.51</b>	<b>4.44±0.63</b>	<b>4.73±0.46</b>	<b>4.53±0.64</b>	<b>중요도, 시급도 모두 상승</b>
<b>3-8. 전직 준비 기반 마련 및 생애경력 설계 지원</b>	<b>4.31±0.79</b>	<b>4.06±0.85</b>	<b>4.20±0.68</b>	<b>4.00±0.76</b>	<b>안정적 유지</b>
3-9. 퇴직 인력 활용 기회 확대	3.94±0.99	4.00±0.89	3.93±0.70	3.93±0.59	소폭 하락, 합의 유지
3-10. 숙련 전수 기반 구축	3.40±0.93	3.75±1.00	3.87±0.64	3.67±0.49	중요도↑, 합의 강화
3-11. 사회공헌·봉사 활동 촉진	3.13±0.89	2.63±1.09	3.13±0.64	2.87±0.99	중요도 낮은 수준 유지, 시급도↑
<b>제안3. 돌봄노동 분야 일자리 질 개선</b>	-	-	<b>4.33</b>	<b>4.27</b>	-

주: 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 중요도, 시급도가 높음

출처: 연구진 작성

'계속고용 지원 확대(3-5)'는 중요도와 시급도가 각각 4.25에서 4.40으로 동반 상승하며 고령근로자 고용 유지의 핵심 과제로 확인되었다. '다양한 근로형태 확산(3-6)'은 평균값이 소폭 하락(중요도 3.94→3.87,

시급도 3.94→3.80)했으나 표준편차 감소로 합의가 강화되었다. 특히 ‘계속고용 관련 증장기 제도 개편 논의(3-7)’는 중요도 4.44에서 4.73, 시급도 4.44에서 4.53으로 모두 크게 상승하여, 장기적·구조적 제도 개편 필요성에 대한 전문가들의 높은 합의를 보여주었다.

‘전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 지원(3-8)’은 1차와 유사한 수준(중요도 4.31→4.20, 시급도 4.06→4.00)에서 안정적으로 유지되었고, ‘퇴직 인력 활용 기회 확대(3-9)’ 역시 큰 변동 없이 합의가 강화되었다. ‘숙련 전수 기반 구축(3-10)’은 중요도가 3.40에서 3.87로 상승하여 고령자의 경험·기술 전수 필요성이 높아졌으며, 합의도 또한 강화되었다. 마지막으로 ‘사회공헌·봉사 활동 촉진(3-11)’은 중요도는 3.13 수준으로 낮게 유지된 반면, 시급도는 2.63에서 2.87로 소폭 상승하였다. 또한 두 지표 모두 표준편차가 감소해 합의가 다소 강화된 것으로 나타났다. 이는 기업의 핵심 의무보다는 CSR 차원의 사회적 책임 영역으로 인식된 결과로 해석된다.

1차 조사에서 전문가들은 고령사회에 대응하기 위해 기업이 실질적으로 추진할 수 있는 신규 과제를 제안하였다. 우선, 중장년층과 고령자의 재취업 기회를 확대하기 위한 장치가 필요하다는 의견이 많았다. 한 전문가는 “시니어 인턴십이나 중장년 인턴 프로그램을 대폭 늘려야 한다”고 강조했으며, 또 다른 전문가는 “단순 지원금 제공이 아니라 실제 일자리로 연계되는 구조적 지원이 필요하다”고 지적하였다. 이는 고령근로자가 경력을 단절하지 않고 노동시장에 계속 참여할 수 있도록 뒷받침하는 다양한 제도적 장치를 요구하는 것으로 이미 추진전략 3에 제시된 과제들에 포함되었다고 볼 수 있다.

전문가들은 기업 환경 자체를 고령친화적으로 바꾸어야 한다는 의견도 제기하였다. 특히 일부 전문가는 “고령친화기업 인증제를 확대하고, 작업

환경 개선과 임금·복지 향상이 동시에 이루어져야 한다”고 강조하였다. 이 역시 고령친화적인 고용 환경 조성을 위한 기반을 의미하며 이미 추진 전략 3의 과제들과 관련 있다.

아울러, 돌봄 분야의 일자리 질 개선 역시 기업의 참여가 필요한 고령사회 대응 과제로 제안되었다. 한 전문가는 “여성 고령자의 돌봄 노동은 여전히 저임금·고강도의 조건에 놓여 있다”며 성별 임금 격차와 근로조건을 개선할 필요성을 지적하였다. 또 다른 전문가는 “돌봄산업은 고령사회에서 반드시 성장해야 하는 분야지만, 고령근로자의 노동권 보장이 여전히 부족하다”고 응답하였다. 고령근로자, 특히 여성 고령근로자의 참여가 높은 ‘돌봄노동 분야 일자리 질 개선(제안3)’은 2차 조사에 포함하여, 중요도(4.33)와 시급도(4.27)가 모두 4점 이상으로 나타났다.

#### 나. 우선순위

추진전략 3의 세부 과제들 가운데 중요도와 시급도 차원에서 모두 4점 이상의 높은 점수를 받은 과제는 ‘계속고용 지원 확대(3-5)’, ‘계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의(3-7)’, ‘전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 지원(3-8)’, ‘돌봄노동 분야 일자리 질 개선(제안3)’이다.

종합하면, 인구고령화시대 기업은 인력부족 문제에 대응하여 계속고용에 대해 정부와 노측 등과 함께 중장기적 논의에 참여하며 점진적으로 계속고용을 확대할 필요가 있다. 이를 위해서는 경력설계 지원도 함께 추진해야 한다. 또한 현재 여성 고령자의 종사 비중이 높은 돌봄 분야의 수요는 지속적으로 증가하는데 반해 질 낮은 일자리라는 점에서 인력의 고령화와 인력난을 겪고 있다. 이러한 돌봄 분야 일자리의 질적 개선을 위해서는 기업의 역할이 요구된다.

#### 4. 추진전략 4: 인구구조 변화에 대한 적응

##### 가. 과제별 중요도와 시급도 평가

추진전략 4에서는 ‘특고·플랫폼 노동자 보호(4-3)’가 1차와 2차 모두에서 중요도(4.38→4.33)와 시급도(4.38→4.33)가 최고 수준으로 평가되며, 전문가 합의가 강하게 형성되었다. 이는 플랫폼 노동 확산과 고령층 종사자의 증가 추세가 기업 차원의 시급한 대응을 요구하고 있음을 보여준다. 또한 ‘중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소(4-2)’은 1차(중요도 4.38, 시급도 4.19)보다 2차(중요도 4.40, 시급도 4.00)에서 합의 수준이 강화되며, 특히 중소기업 근로자의 처우 개선이 고령사회 대응의 핵심 과제로 부상하고 있음을 시사한다. 반면 ‘상병수당 도입(4-1)’은 완만한 상승에 그쳤으며(1차 중요도 3.56, 시급도 3.19 → 2차 중요도 3.53, 시급도 3.00), 여전히 다른 과제들에 비해 상대적으로 낮은 평가를 받아 기업 차원의 직접적 역할보다는 제도적·정책적 뒷받침이 필요하다는 인식이 반영되었다.

〈표 3-9〉 추진전략 4 과제별 중요도와 시급도

과제	1차 M±SD		2차 M±SD		변화 및 특징
	중요도	시급도	중요도	시급도	
4-1. 상병수당 도입	3.56±0.89	3.19±0.98	3.53±0.52	3.00±0.38	완만한 상승
4-2. 중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소	4.38±0.81	4.19±0.98	4.40±0.74	4.00±0.93	상승, 합의 강화
4-3. 특고·플랫폼 보호	4.38±0.62	4.38±0.81	4.33±0.49	4.33±0.62	중요도, 시급도 모두 최고 수준

주: 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 중요도, 시급도가 높음  
출처: 연구진 작성

이 전략 영역에서는 무엇보다 고령근로자의 안전과 지속 가능한 근로 환경 보장이 핵심 주제로 제기되었다. 여러 전문가들은 고령자의 신체적 특성과 직종별 특수성을 반영한 맞춤형 산업안전 프로그램의 필요성을 반복적으로 강조하였다. 특히, 고위험 직종에 종사하는 고령근로자가 늘어나고 있음에도 불구하고 현장 대응이 여전히 미흡하다는 점을 지적하며, “안전하지 않은 일자리는 고령자가 가장 먼저 배제될 수밖에 없다”는 의견이 제시되었다. 또한 정기적인 건강검진 비용 지원, 심리 상담, 재활 프로그램 등 건강관리 장치가 단순 복지를 넘어 고용 유지의 전제조건으로 기능해야 한다는 지적도 이어졌다.

아울러 일부 전문가들은 산업재해가 개인 차원의 문제가 아니라 기업의 생산성과 직결된 구조적 리스크임을 지적하며, 안전과 건강을 고려하지 않는 한 고령근로자의 장기 근속은 불가능하다고 평가하였다. 실제로 “안전사고는 단순한 사고비용이 아니라 기업 신뢰와 지속가능성의 문제”라는 분석도 있었다. 따라서 기업은 기존 안전 규정의 준수를 넘어, 고령근로자 맞춤형 장비 제공, 직무 재설계, 유연한 작업환경 조성 등 적극적 조치를 취해야 한다는 합의가 도출되었다.

이러한 의견들은 2차 조사에서 최종적으로 추진전략 2의 ‘산업재해 예방 및 안전한 근로환경(제안 2)’ 제안 과제 범주로 통합되었다. 이는 전문가들이 고령사회의 대응에서 안전과 건강이 단순한 부가적 고려가 아니라, 기업이 즉각적이고 제도적으로 보장해야 할 최우선 과제라는 점에 의견을 모았음을 보여준다.

## 나. 우선순위

추진전략 4의 세부 과제들 가운데 우선순위 결과는 다음과 같다. 전문가 다수가 ‘특고·플랫폼 노동자 보호(4-3)’와 ‘중소기업 처우 개선 및 비

정규직 차별 해소(4-2)'를 최우선 과제로 선택하였다. 이는 사회변화에 따라 고용형태가 다양화되고 있으며, 한편에서는 불안정 고용형태에 종사하는 고령층이 증가하고 있다는 점에서 기업이 이와 관련된 근로조건 개선에 적극적으로 나서야 한다는 인식이 반영된 결과이다.

## 5. 기업의 정책 참여 중요도-시급도 요약

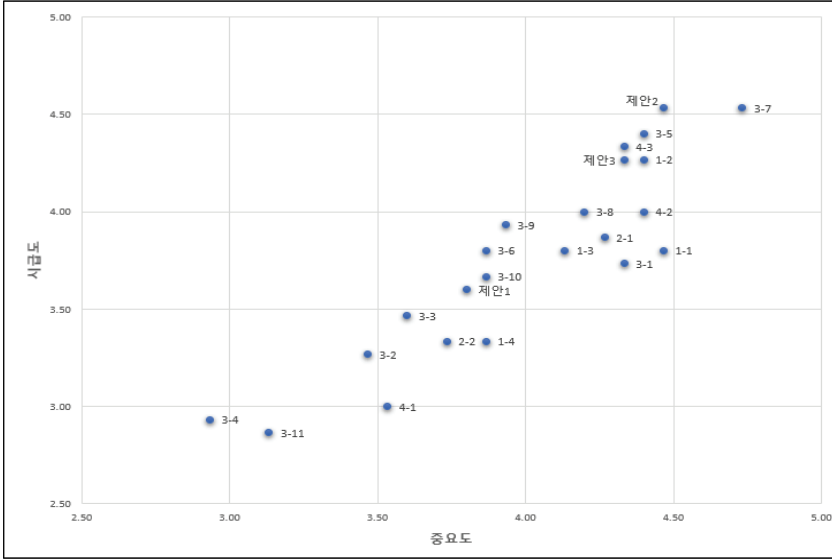
전문가들은 1차 조사에서 기본계획의 추진전략별 과제를 전반적으로 중요하게 평가하였고, 2차 조사에서는 중요성과 시급성 모두에서 합의가 강화되었다.

[그림 3-2]의 중요도-시급도 매트릭스는 이러한 결과를 시각적으로 보여주며, 기업이 단기적으로 집중해야 할 과제와 장기적으로 준비해야 할 과제를 구분하는 데 중요한 근거가 된다.

우측 상단에 위치한 '장시간 근로 해소(1-2)', '계속고용 지원 확대(3-5)', '계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의(3-7)', '특고·플랫폼 노동자 보호(4-3)', '산업재해 예방 및 안전한 근로환경(제안2)', '돌봄노동 분야 일자리 질 개선(제안3)'은 중요도와 시급도가 모두 높은 과제로, 기업 차원의 즉각적 실행이 요구되는 최우선 영역으로 확인되었다.

반대로 '사회적 분위기 확산(1-4)', '퇴직연금 개선(2-2)', '경력단절 예방(3-2)', '여성 재취업 지원(3-3)', '여성 고용주 지원(3-4)', '사회공헌·봉사 활동 촉진(3-11)', '상병수당 도입(4-1)' 등은 중요도와 시급도가 상대적으로 낮아, 기업의 직접적 개입보다는 정부 정책이나 사회적 분위기 조성 차원에서 보완이 필요한 과제로 해석된다.

[그림 3-2] 기업의 정책 참여 중요도-시급도 매트릭스



주: 1) 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 중요도, 시급도가 높음  
 2) 1-1: 일·생활 균형 실현, 1-2: 장시간 근로 해소, 1-3: 근로문화 혁신, 1-4: 사회적 분위기 확산, 2-1: 저소득 고령자 소득보장, 2-2: 퇴직연금 개선, 3-1: 평생교육·직업훈련 기반, 3-2: 경력단절 예방, 3-3: 여성 재취업 지원, 3-4: 여성 고용주 지원, 3-5: 계속고용 지원 확대, 3-6: 다양한 근로형태 확산, 3-7: 계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의, 3-8: 전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 지원, 3-9: 퇴직 인력 활용 기회 확대, 3-10: 숙련 전수 기반 구축, 3-11: 사회공헌·봉사 활동 촉진, 4-1: 상병수당 도입, 4-2: 중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소, 4-3: 특고·플랫폼 노동자 보호, 제안1: 세대 간 연계 및 상호협력, 제안2: 산업재해 예방 및 안전한 근로환경, 제안3: 돌봄노동 분야 일자리 질 개선  
 출처: 연구진 작성

즉, 매트릭스 분석을 통해 전문가 합의가 도출한 핵심 메시지는 다음과 같다. 기업은 단기적으로 노동시간 단축과 안전한 근로환경 보장(추진전략 1·2)에 집중하는 한편, 중장기적으로는 평생교육 및 제도 개편(추진전략 3)과 다양한 고용형태에 대한 대응(추진전략 4)에 동시에 대비해야 한다는 점이다.

종합하면, 기업의 고령사회 대응은 단순히 개별 제도의 도입이 아니라, ‘근로시간·근로환경 개선 → 역량 강화와 경력 설계 → 제도 개편과 신고

용 형태 대응'으로 이어지는 다층적 전략이어야 한다. 매트릭스는 이러한 대응의 우선순위와 실행 경로를 한눈에 보여주는 도구로, 기업 정책 설계에 실질적 기준을 제공한다.

## 제4절 소결

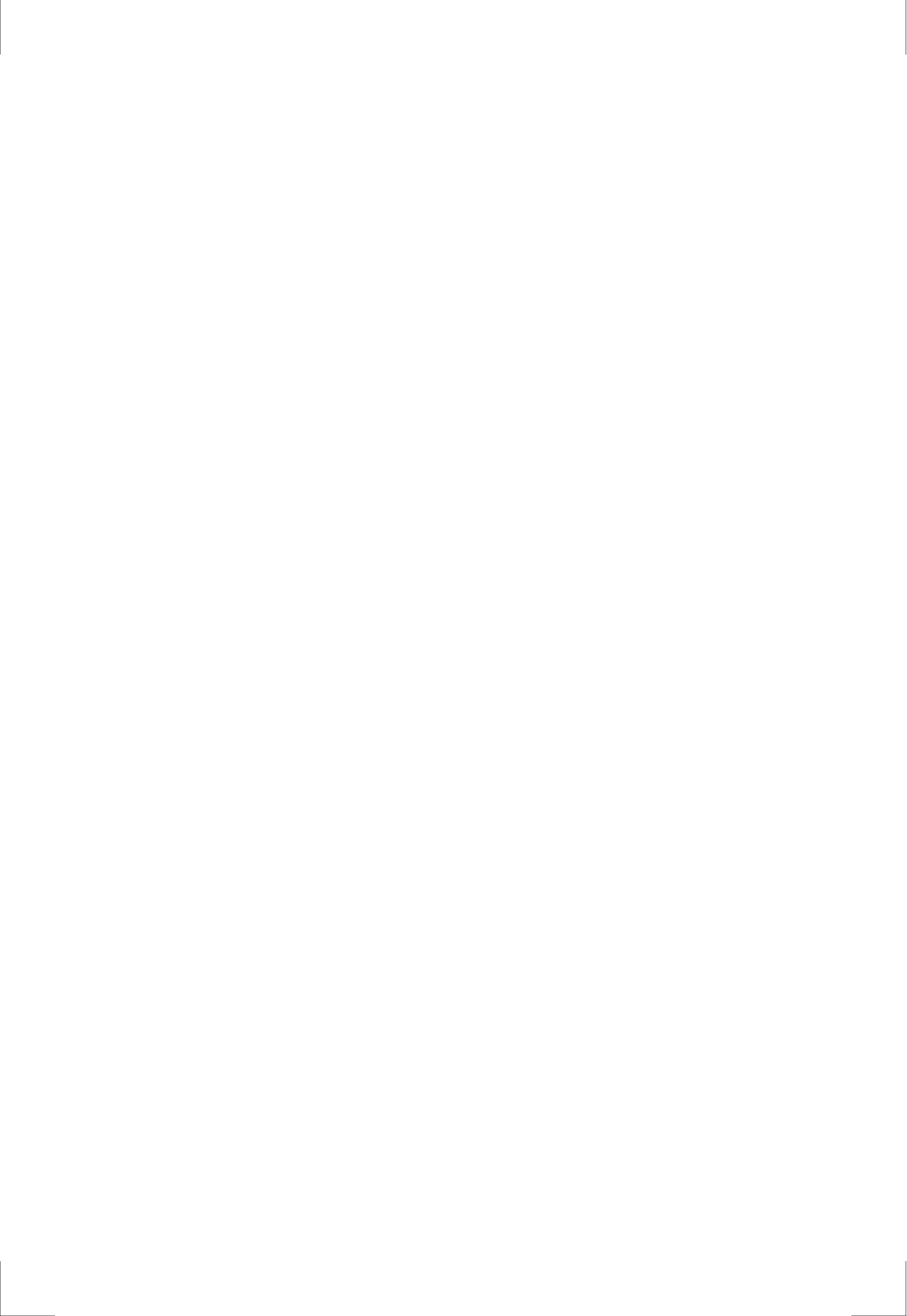
제3장은 전문가 델파이 조사를 통해 기업이 수행 중이거나 수행 가능한 고령사회 대응 정책의 범위를 규명하고 우선순위를 도출하였다. 조사는 2차에 걸친 반복·환류 설문으로 진행하였으며, 정량적 평가와 정성적 제안이 가능하도록 설계하였다. 이 연구는 조사대상 과제를 정부 기본계획 체계와 연계함으로써 정책적 타당성을 확보하였다. 2회 반복 조사와 환류 과정을 통해 전문가 합의 수준을 높였다. 법적 의무 사업과 자발적 대응 사업을 함께 포괄함으로써 기업의 역할을 다층적으로 규명하였다. 정량적 수치와 정성적 의견을 병행 수집하여 실효성 있는 정책 제언의 근거를 마련하였다.

분석 결과, 기업의 고령사회 대응 정책은 크게 네 가지 추진전략 영역에서 주요 과제가 도출되었다. 추진전략 1에서는 '장시간 근로 해소'와 '일·생활 균형 실현'이 핵심 과제로 확인되었다. 이는 최근 연구에서 고령 근로자의 일·생활 균형 확보가 고용 지속성의 핵심 요소로 보고된 점과 일치한다(조성은, 박은규, 2023). 추진전략 2에서는 '저소득 고령자 소득 보장'이 최우선 과제로 평가되었고, 이에 더해 직종별 맞춤형 안전 프로그램, 만성질환·치매 조기검진, 정기 건강검진 지원 등 '산업재해 예방 및 안전한 근로환경'도 중요한 보완 과제로 강조되었다.

그리고 추진전략 3에서는 '계속고용' 관련 중단기 과제(계속고용 지원

확대, 계속고용 관련 증장기 제도 개편 논의)가 중점 과제로 부각되었으며, 동시에 '돌봄노동 분야의 일자리 질 개선'도 기업의 참여 우선순위가 높은 것으로 도출되었다. 추진전략 4에서는 '특고·플랫폼 노동자 보호'와 '중소 기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소'가 중요한 과제로 도출되었다.

이상 전문가 델파이 조사를 통한 기업의 고령사회 대응 참여가 요구되는 정책의 범위를 살펴본 결과를 종합하면, 기업 고령사회 대응이 단순 복지 차원이 아닌 고용 안정·역량 강화·근로환경 개선의 측면에서 적극적으로 이루어질 필요가 있다는 것을 알 수 있었다.





## 제4장

### 기업과 고령사회 대응 정책: 참여 실태와 우수사례

제1절 FGI 개요

제2절 고령사회 인식 및 대응 정책 인지도

제3절 부문별 제도 실태와 활성화 방안

제4절 기업 자체 추진 우수사례

제5절 소결



## 제 4 장

# 기업과 고령사회 대응 정책: 참여 실태와 우수사례

### 제1절 FGI 개요

#### 1. 조사 개요

이 연구는 초점집단면접(Focus Group Interview, FGI)을 통해 우리나라 기업의 인사노무 담당자의 집합적 인식과 경험을 확인한다. FGI는 하나의 주제에 대해 여러 의견과 해석을 동시에 수집할 수 있으며, 면접조사 과정에서 면접자 간의 상호작용을 통해 더 심화된 의견을 도출할 수 있다는 장점이 있다. 우리 사회에서 고령사회 대응 정책은 저출생 대응 정책과 비교하여 상대적으로 관심이 부족하고 기업의 참여에 대한 인식도 낮다는 점에서, 기업의 인사노무 담당자들의 상호작용을 통해 더욱 의미있는 내용을 끌어내고자 한다.

이 연구는 기업의 고령사회에 대한 인식과 대응, 정부의 정책 참여 등에 대한 실태를 파악한 후 기업의 고령사회 대응을 지원하기 위해 기업의 인사노무 담당자를 대상으로 FGI를 진행하였다.

#### 2. 조사 내용 및 참여자

FGI의 주요 질문은 <표 4-1>이며, 질문지는 <부록 2>를 참고하기 바란다. 기업 인사노무 담당자가 자신의 인식과 경험을 편안히 진술할 수 있도록 반구조화된 질문으로 구성하였다. 연구의 모든 과정은 한국보건사회연구원 IRB 승인(제2025-0515호)을 받은 후 진행하였다.

## 78 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

〈표 4-1〉 FGI 주요 질문

구분	주요 내용
고령사회 인식과 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고령사회 현상과 기업의 대응 필요성 인식</li> <li>- 제4차 저출산고령사회 기본계획 내 고령사회 대응 정책 인지도</li> </ul>
부문별 제도 실태와 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고용 부문의 제도 도입과 활성화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고용안정/연장, 직업훈련, 은퇴준비/재취업 지원</li> </ul> </li> <li>- 산업안전 부문에의 제도 도입과 활성화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 산업안전, 근로시간</li> </ul> </li> <li>- 건강과 여가 부문의 제도 도입과 활성화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 건강증진, 가족돌봄, 심리정서, 여가문화</li> </ul> </li> </ul>
기업 자체 추진 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소속기관의 우수사례</li> <li>- 타 기관의 우수사례</li> </ul>

출처: 연구진 작성

FGI는 〈표 4-2〉와 같이 4~6명을 1개 집단으로 구성하여, 7개 집단 총 36명을 대상으로 대면과 비대면을 병행하여 실시하였다(4그룹 대면, 3그룹 비대면). 조사대상은 사업장 단위로 종사자수와 산업, 기업유형 등을 고려하여 36곳을 우선 선정한 후 이들 기업에서 1명이 참여하도록 설계되었다. 이는 문헌을 통해 고령근로자 고용실태는 기업규모(종사자수)와 산업 등에 따라 다르다는 점에서 이를 우선 고려하였고, 공공기관의 정책수용성이 높다는 점에서 유형을 고려해야 한다는 전문가 자문결과를 반영한 것이다. 질적 연구 특성상 조사규모가 크지 않다는 점에서 종사자수는 300명 미만, 300명 이상으로, 산업은 제조업과 비제조업으로 구분하였다. 또한 유형은 민간기업과 공공기업으로 구분하였다.

연구진은 전문조사업체를 통해 자발적으로 참여 의사가 있는 참여자를 모집하였다. 〈표 4-2〉의 FGI 참여자의 소속기관 특성을 살펴보면, 사업장 종사자수의 경우 300명 미만 36.1%(13개),<sup>10)</sup> 300명 이상 63.9%(23개)이다. 산업유형은 고령자 비율이 상대적으로 높은 비제조 61.1%(22개), 제

10) 100인 이상을 기준으로 설정하였으나, 공공 유형의 참여자를 모집하는 과정에서 1개 기업에서 부득이하게 100인 미만이 포함되었다.

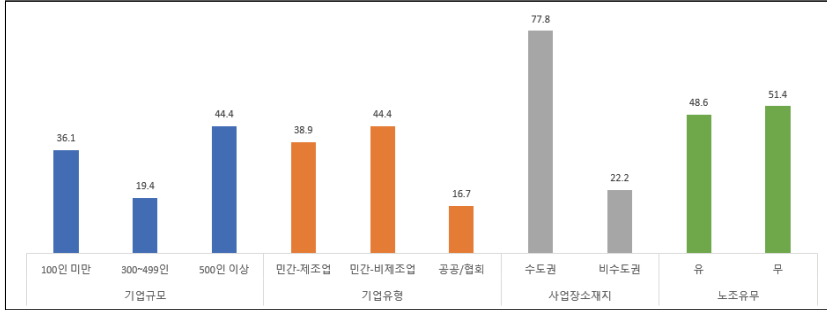
조 38.9%(14개)이며, 유형은 민간 83.3%(30개), 공공 16.7%(6개)이다. 사업장 소재지는 수도권 77.8%(28개), 비수도권 22.2%(8개)이다.

〈표 4-2〉 FGI 참여자의 소속기관 특성

집단 구분	사업장 종사자수	산업·유형	사업장 소재지	
집단1	A1	100~299인	비제조	수도권
	A2	300~499인	제조	수도권
	A3	100~299인	공공기관	비수도권
	A4	500인 이상	비제조	수도권
집단2	B1	300~499인	비제조	수도권
	B2	100~299인	비제조	수도권
	B3	100~299인	비제조	수도권
	B4	500인 이상	제조	수도권
	B5	500인 이상	비제조	수도권
집단3	C1	500인 이상	비제조	수도권
	C2	500인 이상	제조	비수도권
	C3	300~499인	비제조	수도권
	C4	500인 이상	제조	비수도권
집단4	D1	100~299인	비제조	수도권
	D2	300~499인	공공기관	수도권
	D3	500인 이상	공공기관	수도권
	D4	500인 이상	비제조	수도권
	D5	300~499인	제조	수도권
	D6	300~499인	비제조	수도권
집단5	E1	100~299인	비제조	수도권
	E2	100~299인	공공기관	수도권
	E3	500인 이상	비제조	수도권
	E4	300~499인	제조	수도권
	E5	100~299인	비제조	수도권
집단6	F1	500인 이상	제조	수도권
	F2	100~299인	제조	수도권
	F3	500인 이상	비제조	수도권
	F4	500인 이상	비제조	비수도권
	F5	500인 이상	제조	비수도권
	F6	500인 이상	제조	비수도권
집단7	G1	100~299인	공공(협회)	수도권
	G2	100인 미만	공공(협회)	수도권
	G3	500인 이상	제조	비수도권
	G4	100~299인	제조	비수도권
	G5	100~299인	제조	수도권
	G6	500인 이상	제조	수도권

출처: 연구진 작성

[그림 4-1] FGI 참여자의 소속기관 특성



출처: 연구진 작성

면접조사는 효과적인 라포 형성과 원활한 진행을 위해 전문 사회자에 의해 진행되었다. 이 연구의 연구자 2명은 모든 면접조사에 참여하여 참여자의 반응을 관찰하고 추가 심층질문이 필요한 경우 전문 사회자에게 전달하였다. 첫 번째 집단의 면접조사 이전에 연구진은 전문 사회자에게 연구의 배경과 질문의 의도 등에 대해 충분히 설명하였으며, 첫 번째 집단의 면접조사 이후 질문 내용과 답안에 대한 의견을 나누며 전체적으로 질문의 방향과 의도 등을 재점검하여 보다 의미있는 내용을 끌어낼 수 있도록 하였다. 그리고 매번 면접조사가 완료된 후 연구진, 필요한 경우 전문 사회자도 함께 참여하며 면접조사의 주요 내용에 대해 1차적으로 해석하는 시간을 가졌다. FGI 내용은 참여자들의 사전 동의를 받아 녹음하고 필사한 후, 반복적인 검토 과정을 통해 핵심 내용을 도출하였다.

면접조사는 2025년 7월 12일부터 7월 19일까지이며, 조사별로 약 1시간 30분이 소요되었다.

## 제2절 고령사회 인식 및 대응 정책 인지도

### 1. 고령사회 현상과 기업의 대응 필요성 인식

우리 사회의 고령화 문제에 대한 사회적 인식 확산 대비, 기업 차원의 대응은 미흡한 실정이다. 기업 인사노무 담당자 대부분은 고령인구가 빠르게 증가하며 우리 사회에 전반에 영향을 미치는 것을 인식하고 있지만, 기업 차원에서의 대응은 아직 정부 차원의 제도를 소극적으로 쫓아가고 있었다. 따라서 참여자들은 소속기업의 경영진 역시 초고령사회 진입에 대해 알고 있지만 기업 회의 등에서 공식 안건으로 채택되거나 적극 논의된 적이 없다고 보고 있었다. 그럼에도 불구하고 정년 연장이나 근로기간 연장에 대한 근로자의 요구가 있고, 정년 이후 재고용 등이 이루어지고 있었다.

*“정부 권고 사항에 대해서는 내부적으로 공식적으로 나온 이야기가 없어서, 중소기업 특성상 그냥 해야될 때까지 기다리지 않을까 싶습니다.” (F2)*

*“저희도 주신 물음에 답을 드리자면 고령사회에 대한 뭔가 공식적인 회의는 없었지만 (생략).” (A3)*

*“어떤 특별한 기술이나 숙련을 가진 분들을 재고용했으면 좋겠다는 그 사업부들의 의견이 있어서 촉탁직 제도를 처음 공식적으로 인사팀에서 마련을 하게 됐고요. 근데 그 이후에는 정년을 지금 연장한다든가 이런 부분에 대한 논의는 없습니다.” (B2)*

이러한 기업의 고령사회에 대한 인식 수준은 업종, 노조 유무, 공공 여부 등 노동환경 요인에 따라 달라지며, 그에 따른 기업의 운영 방식도 달

라질 수밖에 없음을 알 수 있었다.

“정년 규정은 만 60세로 있습니다. 하지만 아마 법이 바뀌면 그대로 따라 가지 않을까 싶고, 노조와의 협상을 통해서 확정되는 정도의 수준입니다.”  
(F1)

“증권업 자체가 계약직 비율이 굉장히 높다 보니까 채용이나 해고에 있어서 좀 자유로운 부분이 좀 있습니다. 그래서 상대적으로 고령화에 따라서 저희가 근로자를 사실은 지속적으로 유지하는 부분에 있어서 큰 어려움이 있는 경우가 많이 없다 보니까 운전직이라든가 아니면 기타 지원 직군에서 고령 근로자분들이 발생을 하는 경우 회사가 개별 건 바이 건으로 대응을 하고 있습니다.” (C3)

특히 민간기업의 경우 노조가 있는 곳을 중심으로 정년연장 또는 폐지 등이 일부 논의 중이나 실제 운영은 기업별·직종별 상황에 따라 다르게 적용하고 있었다.

“2022년도에 대표 노조가 바뀌면서 실질적인 정년 연장에 대해서 이제 논의를 하게 됐어요. 그래서 65세로 한꺼번에 늘리거나 이런 부분은 아직 시기상조다. 그때 좀 정책 분위기도 좀 아직 시기상조적인 분위기도 있었어요.” (A4)

“원래는 저희가 취업 규칙에 65세로 돼 있었다가 그 규칙을 없앴습니다. 정년에 대한 삭제를 했고. 정년이 없는 걸로 변경했습니다.” (C2)

“정규직은 재채용하지 않고요. 비정규직은 65세까지는 다시 연장을 해 주고 있습니다. 기본적으로는 60세가 지나도 65세까지는 할 수 있는 정책이 있고. 정규직 같은 경우에는 임금피크제를 도입해서 사실은 정년을 늘려

놓은 거죠. 원래는 57세에서 끝났었는데 60세로 해서 3년 더 늘리는 대신에 임금을 조금 이렇게 축소하고 있습니다.” (B5)

“아무래도 고령사회에 들어가다 보니까 정년을 폐지하고 회사에서 필요하다고 판단되는 근로자들은 정년 제한 없이 계속 고용하려고 건의를 하는 것 같아요.” (G2)

고령 인력은 일부 업종(건설·기초 제조 등)에서 ‘경험 기반 숙련인력’으로 인식되어, 고령화 대응보다는 업종 고유 특성에 따라 인력 수급 차원에서 활용되는 경향이 나타났다.

“공공 입찰도 그렇고 대부분 민간 입찰도 조건 값을 이렇게 두고 있고, 최근에 건설업도 중대재해 있고 여러 가지 품질 사고도 많이 나고 하다 보니까 더 많은 경력과 라이선스를 원하는 건 사실인데 그렇게 되는 인원들은 이렇게 말씀하신 대로 해서 50세 이상에서 60세 초반까지 포지션이 많아요.” (D6)

“기존에 있던 인력들의 기술력을 가지고 더 개선하고, 그다음에 노하우를 축적하는 것이 좀 장기간이 되어야 발생할 수 있는 부분이다 보니까, 60세가 넘는 경우도 신규 채용하는 경우가 있습니다.” (G4)

“인채 직무를 많이 하시는 분이 많지 않습니다. 그러다보니 기술자를 모셔오는 느낌입니다. 연령대가 높아도 모셔올 수밖에 없습니다. 기술자를 구하기 힘들기 때문에 회사에서 바라는 건 촉탁을 계속 유지하는 겁니다.” (F2)

“저희 같은 경우는 기능직, 현장에서 일하는 분들이 1,400명 정도 되는데 대부분 50대가 많아서 해마다 정년퇴직으로 나가는 분들이 많게는 100명 이상도 생깁니다. 이분들을 그냥 내보내기에는 이 현장으로 들어오려는 사람은 적어지는 게 사실이라서 모순적인 상황이 있어요.” (G6)

## 2. 제4차 저출산고령사회 기본계획 내 고령사회 대응 정책 인지도

기업 참여자들 중 아주 극소수만 정부의 저출산고령사회 기본계획에 대해 들어본 적이 있었으며, 대다수는 잘 알지 못하는 것으로 확인되었다. 그러나 제4차 기본계획에서 추진하고 있는 세부 사업에 대해서는 알고 있는데, 저출산고령사회 기본계획이 범부처 차원의 정책을 포괄하였다는 점에서 인사노무 업무 과정에서 다루는 고용 관련 제도이기 때문이다. 따라서 ‘시니어 인턴십’, ‘재취업/은퇴준비 프로그램’ 등 사내에서 직접적으로 시행 중인 특정 제도에 국한되어 간접적으로 체감하고 있었다. 즉 정부의 고령사회 대응 정책의 큰 방향을 종합적으로 고려하여 현장의 인사 전략이나 제도 운영에 실질적으로 반영하는 기업은 거의 없는 것으로 볼 수 있다.

“못 들어봤어요.” (D1)

“저는 따로 알고 있는 건 없습니다. 그 계획에 어떤 정책들이 수립돼 있는지를 보지 못한 것 같습니다.” (A3)

“그게 정확하개는 제가 잘 모르겠는데 5년마다 이렇게 저출산 고령사회 기본계획을 수립하고 실행하고 있다는 걸 알고 있고. 그 내용도 전체적인 맥락은 알고 있는데 세부적인 내용까지는 제가 잘 모르겠습니다.” (C2)

“저희는 시니어 인턴십도 하나의 그걸로 알고 있거든요. 그런데 저희는 몇 분은 사용하고 있어요. 지금 혜택을 보고 있거든요.” (A1)

“4차까지인지는 모르겠는데 고령화 기본계획은 들어봤습니다.” (F3)

## 제3절 부문별 제도 실태와 활성화 방안

### 1. 고용안정 및 근로여건 개선 부문

#### 가. 고용안정/연장, 직업훈련 관련 제도

기업규모별로 고령근로자의 일자리 안정성을 위한 임금피크제, 재고용, 직업훈련 등의 제도를 운영하고 있는지 질문하였는데, 기업규모와 업종별로 뚜렷한 차이가 보였다.

대기업의 경우 일부는 임금피크제를 도입하였으나, 명예퇴직·희망퇴직 등과 병행되며 실질적 고용연장 수단으로는 한계가 있었다. 대기업에서는 퇴직금·위로금을 지급하며 근로자의 조기 퇴직을 유도하는 사례가 많고, 조기 퇴직 이후 근로자들은 대기업 특성상 협력사 또는 계열사 임원 등으로 이직하고 있었다. 따라서 대기업에서는 임금피크제의 실효성을 매우 낮게 평가하고 있었다.

*“저희는 정부하고 똑같이 가고 있고. 임금피크제도 시행을 하고 있습니다. 근데 임금피크제 때 선택을 하는 거죠. 이제 희망 퇴직금을 받고 퇴직을 할 거냐? 근데 보통은 희망 퇴직금을 받고 퇴직하는 분들이 거의 대부분입니다.” (B4)*

*“정년을 채우는 비율이 잘 없어요. 거의 55세 전에 나가셔야 되죠. 전반적으로. 근데 뭐 물론 당연히 목돈의 어떤 희망퇴직금과 함께 권고를 하는 거고요. 물론 그걸 거부하신 분도 있긴 있어요. 그래서 정년을 향해서 달려가시는 분이 있긴 있지만 비율이 굉장히 적은 편이고. 보통은 이제 55세 정도에, 아니면 임금피크제를 하면서 원래 임금피크제를 하면 기본급이 낮아지잖아요. 그렇기 때문에 그러면 희망퇴직금으로 받을 수 있는 금액이 줄어*

*들거든요. 그래서 임금피크제 하기 전에 나가시죠. 그게 한 2년 전쯤.” (D5)*

임금피크제는 업무조정이나 근무시간의 축소 등 탄력적인 인력 운영으로 활용의 제한이 있다는 점에서 숙련 근로자 대상으로 소극적으로 도입하는 경향이 있는 것으로 확인되었다. 다시말해 기업에서 임금피크제를 도입하지 않는 이유는 고령근로자의 숙련도와 역할을 계속 활용하기 위해서이다. 기업뿐만 아니라 고령근로자 본인도 임금 보전 의사가 있는 경우가 많아, 보편적인 임금피크제의 제도 적용보다는 현장의 맞춤형 운영을 선호하는 것으로 나타났다.

일부 기업의 경우 이러한 정부의 정책은 기업의 필요에도 불구하고 노조의 반대로 도입되지 못하는 경우도 있는 것으로 나타났다. 반대로 기업과 노조의 합의로 임금피크제를 폐지하고 숙련인력을 보다 적극 활용할 수 있는 재채용 방식으로 전환한 사례도 확인되었다.

*“임금피크제 같은 경우도 이제 업무를 기존에 하던 거에서 줄여서 조금 더 쉬운 보직으로 가고 연봉을 삭감하는 형태로 가는 형식인데 저희는 사실 이분들이 가지고 있는 스페셜한 그런 기술이나 노련함을 높게 사서 재고용을 하는 거라 사실 일을 덜 시키는 거에서는 임금피크제를 도입을 해서 더 진행을 할 의미는 없는 거예요.” (B3)*

*“저희는 노조 반대로 임금피크제를 실시하지 못하고 있습니다.” (F3)*

*“저희는 계열사 안에서 재채용이 있어서 임금피크제 같은 경우에는 있었지만 현재는 노사 합의로 운영을 하고 있지 않습니다.” (F6)*

한편 기술직 등 일부 직무에서 근무하는 고령 근로자의 경우 정년 이후 인력 대체가 어려워, 정년이 지났음에도 불구하고 고용하며 근로 비중이

높은 것으로 나타났다.

“재고용 같은 거는 직무에 따라 좀 다른 것 같아요. 기술력을 필요로 하고 회사에서 이 사람의 노동 창출 가치력이 필요하다고 하면 재고용을 해 주는 경우도 있고. 근데 그 재고용도 본인들이 이게 제가 말씀드린 건 기능직에 한해서. 본인들이 원할 때 재고용 이렇게 하시는 분도 계세요. 안 그러면 타 공장으로 가시거나. 저희는 공장이 여러 개 있다 보니까.” (A2)

“저희 업종은 바닥이 좁다보니까 이직도 있어야 안에서 도는 구조라서요. 기술자분이 다시 와주신다면야 거절할 이유가 없어서 다시 발 맞춰 나가보자 라는 식이라 사실 나이에 그렇게 막 신경쓰면서 하는 업종은 아닙니다.” (F2)

정부의 정책을 기업 현장에 도입하기 위해서는 기업의 상황을 고려한 구체적인 가이드라인이 필요하다는 의견이 있었다. 민간 현장에서도 인력고령화로 인한 정년퇴직자의 재고용 수요가 있으나, 비용 부담으로 참여가 어렵다는 경우였다. 즉 기업에서는 정부 주도하에 정책 실현을 위한 실효성 있는 실행 기준을 마련할 것으로 요구하였다.

“회사에서는 비용이 중요하니 정부에서 정년을 하고 촉탁직을 하는 경우에는 70%를 넘겨서 안 해도 괜찮다고 제도화를 시키면 회사 입장에서는 제 안하기가 쉽잖아요. 근데 그렇지 않으니까” (A1)

기업에서는 고용안정과 직무유지를 위한 실질적 효과를 갖춘 제도적 지원을 요구하였다. 고용안정과 직무유지를 위한 임금피크제 등의 제도는 이미 도입하였으나, 민간 현장에서는 실효성에 대한 의문이 제기되는 경우가 빈번하였다. 일부 기업은 정년 이후에도 숙련도 높은 인력이 필요

하다는 점에서 임금피크제 외 현실성 있는 제도 지원을 요구하기도 하였다. 직무 재배치 또는 명확한 역할 설계를 통한 제도 설계 필요성도 제기되었다.

“대법원 판례를 보니까 임금피크제를 도입을 했을 때 일의 양이라든지 성과 같은 것도 같이 조금 낮춰야지 그렇지 않고 일은 똑같이 시키면서 임금만 낮춘다고 그러면 그거는 대법원에서 이제 또 문제가 됐더라고요. 근데 저희는 그래서 임금피크제를 도입을 그런 이유 때문에 했는데 사회적으로 법적으로 그게 의미가 없어진 거죠. 의미가 없어져서 지금은 임금피크제가 사실은 유명무실한 상태고. 근데 55세 넘어간 분들은 사실 제가 재직년부터 그분들은 비등기 임원으로 그냥 다 올려버렸어요. 다 올려버리고 2년 계약으로 하고. 그래서 2년 뒤에, 물론 정규직.” (D1)

“이분들한테 본인이 원하면 근로 근무 시간을 줄여드리겠다. 대신에 그 맡고 있는 담당 분야에 대해서는 전문가로서 후배들도 양성도 해주고 그다음에 어떤 대외기관 같은 데 가서 학술 발표회 같은 것들도 하고. 소프트웨어 개발자들이니까 그런 식으로 해서 본인 몸값도 좀 올리시고. 그다음에 회사에서 천년, 만년 있을 수는 없는 거니까 대외 그런 활동을 하다 보면 거기서 본인의 제2의 삶도 찾을 수도 있고. 그런 식으로 해서 올 1월 달부터 전문위원 제도를 빼서 기술직은 전문위원, 그다음에 나머지 사무 영업 쪽은 그냥 임원 루트 그래서 투 트랙으로 바꿔버렸어요.” (D1)

임금피크제의 일괄 적용 기업은 업무 기여도에 따른 내부 인식 차이가 있었다. 공공기관은 제도 기준에 따라 임금피크제를 모든 직원에게 적용하고 있는데, 사내 구성원 간에는 업무 기여도에 대한 인식 차이로 제도 대상자에 대한 불만이 있는 것으로 나타났다. 특히 사무직 비중이 높은 공공분야에서는 조직 내 임금피크제에 대한 불만이 컸다.

이러한 불만은 기업 내 세대 간 갈등과 관련이 있었다. 고령근로자는 집단의 가치를 높이 두고 소속을 갖고 회사공간으로 출근하는 것을 원하지만, 개인의 가치를 높이 두는 청년근로자는 임금피크제 적용을 받는 고령근로자의 업무와 역할에 대해 무의미하고 기업의 비용으로 보는 것으로 나타났다. 즉 젊은 세대들은 임금피크제 적용을 받으며 일하지 않는 고령 세대에 대해 ‘월급 루팡’<sup>11)</sup>으로 보고 있는 것이다.

“저희는 공공기관이다 보니까 정부 말을 정말 잘 듣거든요. 그래서 저희는 정부에서 권고했던 임금피크제를 거의 권고한 그해에 바로 적용을 해서, 원래도 근데 정년이 있었는데 2017년인가 16년에 저희가 임금피크제 도입을 해서 정년 도달하기 3년 전부터 임금피크제를 적용하고 있고요.” (D2)

“(생략) 그리고 내부적으로도 예전에 근로하시던 분들이 임피 들어가시면 일을 놓으세요. 그래서 일을 그냥 거의 하지 않고 난 안 하겠다 이렇게 선언을 하셔 가지고. 지금 회사에서는 이 임금피크제 인력을 어떻게 하면 일을 시킬 수 있을까에 대해서 고민을.” (D2)

“거의 다 놀아요. 임금피크제 가시면 그냥 막 놀러 다니시는 거예요.” (D3)

“다들 정년까지 간다는 생각도 별로 많이 안 하는 것 같고요. 그래서 아직 직원들이 대다수가 젊기 때문에 아직 퇴직에 대한 생각을 안 하고 있는 것 같습니다. 본인이 고령 연령층까지 도달하려면 아직 한참 남았다 생각하는 것 같아요 다들.” (C4)

“공단에서 주관하는 사업 중에 하나인데 중소기업들의 사외이사, 고문 형식으로 원 소속은 우리 회사로 되어 있지만 그쪽으로 파견 형식으로

11) 회사에서 일은 제대로 하지 않으면서 시간만 때우는 사람을 월급을 ‘훔쳐가는’ 사람으로 비유적으로 표현한 말이다.

지원을 나가서 중소기업들에 대한 여러 가지 경영 컨설팅을 해줄 수 있는 제도를 작년부터 운영을 하고 있고. 그렇게 해서 임금피크제 적용 당사자도 인생 제2막을 좀 더 준비할 수 있게 해주고 또 직무의 경감도 좀 지켜주는 그런 제도를. 이제 본인들의 정년이 얼마 남지 않은 팀장 이상 직원분들의 경우에는 조금 회의적이신 것 같아요. 너무 제도적으로만 운영을 하려고 하고 본인들께 실효성이 있는가에 대해서는 굉장히 의문이다. 좀 이렇게 말씀을 주시고 있고. 젊은 직원들 입장에서는 또 그 사이에서 두 가지로 나뉘는 것 같은데 월급은 우리 회사에서 받아가면서 왜 다른 데 가서 일을 하나? 그분들은 끝까지 최대한 속된 말로 우리 회사에서의 인건비만큼의 일을 하고 가야 된다고 있고. 최대한 마주치기가 싫다, 그냥 최대한 보내는 쪽이 자기들한테 좋다.” (A3)

“일을 줄이시고 약간 재택으로 전환하거나 이런 것들에 대해서도 임금피크제에 해당하시는 분들은 다 반대하세요. 저희는 그런 식으로 해서 뭐 차라리 임대 수익이라도, 그분 자리를 빼고 임대 수익이라도 받고자 하는 게 이제 그게 낫지 않을까라고 생각을 하는데 그게 쉽지는 않아요. 그리고 아마 안 될 것 같습니다.” (D2)

#### 나. 은퇴준비/재취업 지원 관련 제도

기업들은 은퇴 이후의 삶은 ‘기업의 영역 밖’이라고 인식하고 있었으며, 퇴직 이후 생애설계 지원에 대해 기업의 책임이나 필요성을 느끼지 못하는 것으로 나타났다. 근로자 또한 은퇴준비나 재취업 지원 관련 수요도 낮은 것으로 보인다. 즉 은퇴 이후에 관해서는 제도 자체도 미비할 뿐만 아니라, 경영진과 근로자 등 산업 현장의 인식도 낮고 적극적인 수요도 표면적으로 찾기 어려웠다.

“기업 내 지원 제도는 없고 근로자 본인이 희망을 하면 그런 걸 허가, 승인해 주는 정도인 것 같아요.” (B2)

“저희는 특별하게 은퇴 준비를 시키고 그러지는 않습니다. 개인적으로 준비를 해야 되는 부분이고, 저 같은 경우도 지금 한 2년 정도 남았는데 과연 급여를 좀 줄이면서 할 것인지 다른 업으로 변경해 볼 건지 고민하고 있어요.” (G5)

특히 기업의 연령 구성이 젊은 경우 은퇴 이후의 제도에 대한 인식이 낮았다. 같은 기업이어도 사업장 위치나 노조가 다른 경우에는 정책 수용도에도 큰 차이를 보였다.

“다들 정년까지 간다는 생각도 별로 많이 안 하는 것 같고요. 그래서 아직 직원들이 대다수가 젊기 때문에 아직 퇴직에 대한 생각을 안 하고 있는 것 같습니다. 본인이 고령 연령층까지 도달하려면 아직 한참 남았다 생각하는 것 같아요 다들.” (C4)

“본사는 보통 부장님들 급인데 보통 부장님들이 제2의 인생 준비하신다고 좋아하셨어요. 그러니까 새로운 교육을 또 듣거든요. 귀농도 있고 아니면 진짜 재취업도 있고. 근데 공장에서는 노조가 일단 반발을 했고요. 나가라는 거냐 약간 이런 식으로 받아들이는.” (D5)

대부분 은퇴준비와 재취업 지원은 비공식적인 배려에 그치고 있었다. 즉 대기업 일부를 제외하면 은퇴준비 및 재취업 프로그램은 제도적 기반이 부족하거나, 실질적으로 운영되지 않는 경우가 많았다. 다만 정년을 앞둔 직원에게 개인 시간 활용, 특정 업무 열외 등 근무 관련 비공식적인 배려를 제공하는 경우는 있었다.

“저희는 인원수가 그렇지 많지 않은 중소기업이라 제도라고 할 만한 건 사실상 없습니다. (생략)” (F2)

“저희 별도로 진행하는 거 없습니다.” (C4)

“대기업이 아닌데 그런 부분까지 커버하기는 쉽지 않아요.” (A1)

“대기업군에 한해서 정년 재취업 교육을 받을 수 있게 하는 어떤 그런 것도 정책이 마련돼 있는 거는 아는데. 사내에 마련되어 있는 별도 제도는 없습니다.” (B2)

“저희 같은 경우도 뭐 물질적으로나 보상해 주는 건 없고요. 단지 뭐 정년 남기고 뭐 개인적인 시간을 조금 이렇게 쓸 수 있도록 배려해야 한다면가 이제 열외를 시켜준다거나 그런 거는 좀 있어요. 근데 공식적으로 허가된 건 아니고.” (B1)

이렇게 공식화된 대기업의 은퇴준비와 재취업 지원은 일부의 경우에만 활성화되어 있으며, 대체로 활성화되지 못한 것으로 확인되었다.

“은퇴 후에 어떤 걸 재취업을 할 건지 뭐 그런 거를 정기적으로 하고 있고 매년마다 시간이 늘어난다고 알고 있습니다.” (B4)

“저희는 말씀드린 청춘사원제 도입돼 있고. 이런 정년 재취업 교육이라든지 그런 거 다 지원하고 있습니다.” (B5)

“저희 같은 경우에는 이제 정년 퇴직하시는 분들을 대상으로 패키지가 주어지는데 뭐 여행 가시는 것도 있으시고, 은퇴 준비하는 여행이거든요. 그리고 그걸 하면서 재교육도 좀 받으시고. 그리고 별도로 교육해 드리는 프로그램들이 있다 보니까 그런 식으로 재트레이닝 하는 패키지를 제공해 드

리는 것도 있고.” (F6)

한편 중소기업에서 은퇴준비 및 재취업 지원 관련 정책 참여가 저조한 이유는 행정 부담 때문인 것으로 나타났다. 즉 중소 규모의 기업에서 은퇴준비 및 재취업 지원을 운영하기에는 재정적·행정적 부담이 크고, 정부의 정책적 지원이 있더라도 관련 정부 제도의 절차가 복잡해 실효성이 떨어지는 경우가 많은 것으로 확인되었다.

“중소기업, 저희도 다른 대기업, 뭐 공사는 모르겠는데 중소기업에서 그 것까지 커버하려고 하기가 쉬울까요? 그리고 제가 보기에는 정부 지원들이 많이 있잖아요. 근데 저희도 아까 말씀드렸듯이 시니어 인턴십을 하긴 하는데 정부 지원금을 받으려면 그 후속 대책이나 서류 내는 게 복잡하잖아요. 그래서 안 하는 경우도 꽤 있는 것 같아요. 이거 좀 받으려고 하면 더 신경 써야 하고 이런 게 있어서.” (A1)

근로자 인식 부족 및 시행착오 등으로 제도의 현장 정착에 어려움이 있는 것으로 나타났다. 특히 재취업 프로그램 및 은퇴준비 프로그램 도입이 어려운 주요 이유로 근로자 인식 부족·실수요 미흡 등이 언급되었다.

“근로자들이 또 그걸 좀 원해야 되는데 직원들이 그 부분을 좀 그렇게 적극적으로 원하지 않다 보니까 좀 그렇게 조금 지나가고 있는 것 같습니다.” (A4)

또한 재취업 지원 프로그램의 경우 형식적 수준인 경우가 대부분이었다. 정부 지원 관련 재취업 프로그램을 도입한 기업의 경우 대표적으로 ‘직무 미스매치’가 커서 고령근로자에게 실익이 없고 참여 역시 원하지 않고 있었다.

“퇴직 후에 재취업 프로그램 같은 거 가동을 하고 있는데 그게 너무 형식적이고요. 그리고 재취업 알선할 수 있는 것도 경비나 미화 이 정도인데 그분들은 그 직무를 또 원치 않고. 그리고 그 직무들은 사실 그 프로그램이 아니어도 얼마든지 구할 수는 있거든요. 그러다 보니까 그런 상황을 설명드리면 그 퇴직자가 재취업 프로그램에 자연스럽게 참여를 안 하는 거죠.” (A4)

한편 공공기업의 경우 매년 자체 예산을 활용해 퇴직예정자 대상 은퇴 준비 및 재취업을 위한 교육비를 편성·지원하는 곳도 있었지만 활성화되지 않았다.

“저희는 전직 지원 프로그램을 운영은 하고 있는데 사실상 그게 활성화되어 있지는 않고. 퇴직한 인력이 아직까지는 많지 않아서 매년 퇴직 예정 1년 도래 전 대상으로 저희가 일정 금액을 지원을 해 주고 그 지원금 내에서 그분들이 교육을 가거나 이런 식으로 본인들을 선택하여서 그거를 할 수 있게끔 하는 제도가 있어요.” (D2)

고령근로자 비중이 높은 업종은 자연스럽게 고용연장 수순을 밟고 있었으며, 특히 유통업, 상조업 등 고령근로자가 많은 업종에 한해서는 기업에서 직접 일자리를 연계하기도 하였다. 그 외 사내에서 은퇴 준비나 업종 전환 등 거시적인 의미의 은퇴준비 및 재취업 지원 관련 제도는 없었다.

“저희 회사에서 하고 있는 슈퍼나 아니면 그 가맹점. 가맹점, 그러니까 슈퍼, 편의점 이런 거를 직원한테 넘겨주는 건 있습니다. 그러니까 점주를, 직영점이 아니라 그 직원이 거기를 운영할 수 있게끔 알선해 주는 거죠.” (B5)

“한 3년, 5년 전부터 저희가 교육이 있습니다. 그런데 또 계속 일하고 싶은 분들이 있어서 그런 교육을 할 때 같이 참여할 수 있게 해 주고 있습니다. 그래서 그런 분들이 정년이 돼서 왜 그러냐면 아무래도 이 상조업이 꺼

리는 분들 있잖아요. 장례식장 또 근무하고 이러는 거라고 하면 아직까지도 그런 게 있어서 어떤 포지션은 또 사람이 구하기 어렵거든요. 그래서 그런 분들을 퇴사할 때 그쪽으로 장례식장으로 하는 프로그램이 있습니다.” (A1)

즉 정부는 퇴직 이후 생애설계지원 등 은퇴준비/재취업 지원 관련 정책을 추진하고 있음에도 불구하고, 기업 현장에서 그 필요성에 대한 인식은 낮은 것을 알 수 있다. 이러한 낮은 인식 수준은 기업의 정책 참여를 저해하는 주요 제약요인으로 작용하고 있다.

#### 다. 산업안전, 근로시간 관련 제도

산업안전 및 근로시간 제도는 사고 발생 시 사후 대응 중심으로 운영되며, 고령 근로자를 위한 사전 예방적 조치는 미흡한 편이었다. 즉 근로자의 연령에 상관없이 모든 근로자의 안전을 위해 작업환경이나 근로시간 등에 대한 고려를 하는 기업이 다수이며, 고령자에 대한 특별한 배려없이 전 세대 대상 산업안전에 대한 제도를 운영하고 있었다.

“해당 연령대가 많지 않아서 특별하게 작업 환경을 개선하거나 근로시간 조정에 대해서는 특별히 하고 있지는 않습니다. 대상자가 되더라도 관리직이라 자율적으로 이뤄지고 있습니다.” (G4)

“약간 좀 업태마다 틀릴 것 같은데 저희 같은 유통업은 사실 그런 거 없습니다.” (B5)

“안전교육 같은 경우도 이제 법정교육 정도, 아니면 사고가 났을 때 특별히 교육하는 정도로 하고 있습니다.” (G5)

“기본적으로 사고가 나면 안 되니까 환경, 안전 이런 부분들에 대해서 굉장히 강조를 하고 있습니다. 무재해를 최우선 목표로 하고 있습니다.” (G6)

일부 제조업에서는 고령 인력을 제외하는 근로시간 보호 조치와 업무 배치 조정을 하고 있었다. 엄격하게 고령 인력의 연장근무를 배제하거나 업무 배치를 관리하는 기업이 있는 반면, 모든 근로자에게 열려있는 제도에서 고령자를 배려하는 기업도 있었다.

“저도 이제 라인을 많이 가봤는데 나이 드신 분들은 라인에 배치가 안 돼요, 오퍼레이터로 첫 번째로. 그러니까 보통 라인에 직접적으로 오퍼레이터를 관리하는, 그걸 관리하는 관리자로 가죠.” (B4)

“잔업이나 특근을 무조건 하고 싶다는 분들이 많습니다. 정부 제도로 근로시간 단축을 해도 반발이 많습니다. 그래서 그 사람들을 배제하고 생산 일정을 짠다는 방식으로 진행하고 있습니다.” (F2)

“지금 기본적으로 유연근무제는 고령 근무자들이 잘 활용을 하고 있습니다. 출근 전 2시간 그리고 또 출근, 아니 퇴근할 때 이렇게 2시간 전까지 이렇게 유연근무제를 활용하고 계시고요. 전사적으로 활용을 할 수 있는데 고령 근무자들을 좀 더 배려하고 있다고 보시면 될 것 같습니다.” (C2)

“저희도 유연근무제를 쓰고, 유연근무제를 저희가 하고 있고. 거기에 시차 출퇴근제라든지. 그리고 저희가 시간차를 쓸 수 있어요. 1시간 단위로 쓸 수 있어요.” (C4)

일부 업종에서는 고령근로자 본인이 근무시간 축소 조정을 원하지 않는 것으로 확인되었다. 현재 고령자는 과거 고령자에 비해 건강수준과 학력수준이 증가하며 스스로 근로능력과 의지를 높이 평가한다. 사회적으

로도 고령근로자에 대한 시각이 변화하며, 2019년 대법원에서 육체노동자의 노동연한을 60세에서 65세로 상향하는 판결을 내린 바 있다. 이러한 이유로 일부 기업에서는 고령근로자 본인이 원하는 경우 건강수준 등에 따라 고령 인력 보호 조치를 탄력적으로 적용하고 있었다.

*“연세가 있으신 분들은 심야 근무를 많이 안 시키는 편이거든요. 연장근무도 좀 배제를 하고. 저희는 주 40시간 근로 계약서에 있는 딱 그 근로 시간만 되도록이면 시키려고 하고요. 본인이 그래도 원하시는 분들은 좀 계세요. 그런 분들은 전년도 건강검진 기록을 봐서 조금 정상인 점수가 나왔을 때 그렇게 좀 반영을 하고 있습니다.” (A4)*

## 2. 건강관리 및 복지지원 부문

### 가. 건강증진, 가족돌봄 관련 제도

가족돌봄휴가(휴직)나 건강증진 관련 프로그램은 대부분 전사 직원에 적용되며, 고령자 특화 제도로 운영하는 경우는 거의 없는 것으로 나타났다.

*“고령자로 구분해서 가족돌봄 휴가나 휴직을 주진 않고요. 기본적으로 10년 차 이상은 무급휴직을 쓸 수 있고, 육아휴직 제도도 그대로 반영되어 있습니다.” (F3)*

*“저희도 기본적인 법적인 휴가나 휴직은 다들 눈치 보시지 않고 잘 쓰고 계신 편이라. 가족 친화 인증 그룹을 받은 적도 있고요. 그리고 저희도 기본적으로 학자금이라든가 자녀 출산에 대한 축하금이라든지 출산 지원 용품에 관련된 지원금, 그리고 병원비 지원이라든가 이렇게 운동 같은 거 조금 보조하는 내용이 있어서 그 정도라고 볼 수 있을 것 같아요.” (B3)*

“가족 돌봄 휴가 같은 경우는 부서에서 신청이 오면 대부분 승인해주고 있어요. 건강 같은 경우도 보험 관리 정도 시행하고 있고, 건강검진 연 1회, 혈액 종합검사를 지원해주고 있습니다.” (G5)

다만 건강검진의 경우 연령대별로 지원 수준을 다르게 적용하는 사례도 있었다. 건강수준은 생애 누적적인 결과이기에 근로자의 연령이 높아질수록 더 많은 지원이 이루어지고 있었다.

“특별하게 고령자를 위한 지원은 없지만, 건강검진을 연령대로 좀 나눠서 지원하는 혜택을 상이하게 하고 있어요. 가족돌봄도 명문화 되어있지는 않지만 별도 승인받고 제공하는 형태로 운영하고 있습니다.” (G4)

이들 제도의 활성화 수준을 살펴본 결과, 건강검진은 대부분의 기업에서 기본적으로 제공하고 있으며 가족 돌봄 휴가제도는 법정 기준에 맞춰 시행하고 있었다. 건강검진 등 기본적인 복지제도는 자체적으로 운영 중이나, 세부적인 지원(본인 또는 배우자, 직계존비속 등) 내역의 차이는 있었다. 건강검진 및 가족돌봄 관련 제도는 근로자 체감 수준과 실제 적용에는 사업장 간의 편차가 확인되었다.

“저희는 나라에서 실행하는 건 100% 다 하고 있고요. 나라에서 실행하는 건. 가족 돌봄 수칙도 그렇고. 이번에도 바뀌었잖아요? 육아지원 3법이 다 바뀌어서 그것도 전부 다 취업 규칙 바뀌서 해봤고. 가족 돌봄, 뭐 육아휴직.” (B5)

“의료 제품을 생산하는 회사다 보니 그런 부분은 무리 없이 받아들여지고 있는 문화인 것 같습니다.” (C2)

“사내 물리치료실하고 근골격센터라는 그런 게 있는데 그래서, 어쩔 때 한번 가보면 거기 나이 있으신 분들이 많이 아프시니까. 이제 운반하시거나 아니면 샘플 같은 거 운반하시거나 그럴 때 다치시거나 뭐 일상생활에서 다 치실 때. 그래서 물리치료실 가보면 40대 이상 분들이 많이 계시고 50대 분들 많이 계시고.” (B4)

“만 40세 이상 되면 배우자를 포함해서 종합검진이 진행됩니다. 입사할 때 단체 보험이라는게 다 가입되는데 연령대 높으신 분들 기준 퇴직하시는 분들한테는 굉장히 인기가 좋았던 옵션입니다.” (F5)

“보건에 대해서 많이 신경을 쓰고 있습니다. 기본적으로 각 공장마다 간 호사를 배치하고 있고, 매년 종합 검진을 지원합니다. 의료비도 급여 항목에 대해서는 전액 지원을 하고 있고 일부 비급여에 대해서도 지원하고 있습니다.” (G6)

“저희는 전 직원 대상 40만 원 정도로 병원이랑 MOU를 맺어서 진행하고 있습니다. 추가적으로 직원 상해보험도 가입해서 진행하고 있고, 여성 근로자가 상당히 많아서 육아휴직도 웬만하면 100% 다 사용하고 있어요.” (G1)

특히 가족돌봄 관련 제도는 자녀 양육이 필요한 젊은 세대, 특히 여성 근로자 중심으로 활성화되어 있는 것으로 확인되었다.

“(생략) 육아휴직은 저희 아기 낳으면 의무적으로 다 보내고 있고요.” (B5)

“여성이 83%에 가까운 회사, 여초에 가까운 회사다 보니까 임신이나 육아에 관련된 제도들은 조금 눈치 보는 분위기 없이 잘 쓰고 계시고.” (C1)

## 나. 심리정서, 여가문화 지원 관련 제도

심리정서 지원은 일부 기업에서 상담 프로그램을 운영 중이나, 전국에 사업장이 다양하게 분포한 기업은 실질적 적용에 어려움이 있었다. 금융권, 영업직 등 고소득 직군은 자율적 치료에 맡기는 경우도 있어 제도화 필요성에 대한 인식은 비교적 분산되었다.

“도입하기에 어려운 거는 저희가 공장이나 사무소들이 여러 곳에 분포가 돼 있고 그래서 아무래도 그룹사 교육이나 안 그러면 개별 교육을 할 때도 무조건 프로그램을 넣는 것 같아요. 이제 심리적, 그러니까 이제 상담을 해 줘야겠다고 아니고 그냥 직원 간의 그 괴리감을 없애려고 서로 간에 화합을 유지하는 프로그램을 계속 넣긴 하는데 누군가 선생님을 두고 심리 상담소니까 오세요, 그 MBC가 그렇게 한다 하더라고요. 근데 그거는 이제 한 곳에 사육이 있는 데는 가능할 것 같아요. 사람들이 오며 가며. 근데 예를 들어 서울, 서울에 했으면 왜 부산, 대구, 포항, 충주, 원주 막 이런 데. 뭐 심지어 중국, 태국 우리는 왜 안 해줘? 이러면 그게 기준이 될 수가 없거든요. 그래서 이거는 무조건 아시겠지만, 다 잘 아시겠지만 복리후생은 모든 전 직원이 누려야 복리후생이 되는 거기 때문에.” (A2)

“근데 실질적으로 그래서 정신과를 다니시는 분들이 제가 알음알음 알기로는 굉장히 많은 걸로 알고 있는데. 아무래도 영업 직군이랑 지원 직군에 차이가 있다 보니까 영업 직군들 같은 경우는 보상 수준이 굉장히 높은 편이라서 회사 입장에서는 이 인센티브 보상을 가지고 본인이 받은 돈을 가지고 본인이 치료를 하고 뭔가 알아서 하는 부분들에 대해서는 특별히 케어를 하지 않는 걸로 알고 있습니다.” (C3)

“우리 기업에는 심리정신 지원 없어요, 그런거 하자고 하면 정신줄 나갔다고 그러죠. 정신줄 나갔을 테니까 불러다 정신 교육 시키라고. 그런 거 없어요.” (D1)

“저희는 심리 상담하는 일반 업체랑 MOU를 맺어서 개인적으로 필요한 근로자나 혹은 직계 가족이 신청해서 상담을 받고 회사에서 비용 처리하는 것으로 운영하고 있습니다.” (G4)

심리정서·여가문화 지원은 대기업과 공공기업에서 비교적 활성화되어 있었다. 대기업·공공기관 중심으로 제도화되어 있고 근로자지원프로그램(Employee Assistance Program, EAP), 외부 위탁, 사내 자체 프로그램 등 다양한 방식으로 운영하고 있었다. EAP는 근로복지기본법에서 사업주의 권고로 명시되어 있으며, 근로자의 업무수행 또는 일상생활에서 발생하는 스트레스, 개인 고충 등 업무저해요인의 해결을 지원하기 위해 전문가 상담 등 일련의 서비스를 제공하는 것이다. 업종 특성상 의료계에서는 소속 병원의 정신과와 연계하여 지원하는 사례도 있었다.

“EAP 프로그램이라고 있는데 심리 기관이랑 저희가 협약을 맺어서 근로자 1인당 다섯 번의 심리상담이 가능하게끔 돼 있습니다.” (C4)

“(생략) 그 임플로이 어시스턴트 프로그램이라고 그래서 개인들이 심리라든지 또 집에 우환이라든지 이런 게 있으면 그거를 상담을 할 수 있는 그 제도. 그거를 정부 부처에서도 이렇게 도입 운영을 하는 데가 있고 일반 민간 기업도 있더라고요. 그래서 그거를 이제 작년에 좀 시범적으로 도입을 해서 운영을 하고 있어요.” (D1)

“저희는 업체를 위탁을 줘서 직원들 심리상담 무료로 다 이용할 수 있게 해 주고 있고요. 여가 지원은 콘도, 국내 웬만한 콘도 다 구좌 가지고 있어서 직원들 다 알선이라기보다 예약해 주고 있습니다. 그리고 말씀하신 거 그러니까 복지 제도는 대기업이니까 다 된다고 봐야겠죠.” (B5)

“저희는 담당 정신과 의사가 있어서 ‘마인드톡’이라는 프로그램이 있습니다. 원하는 방식으로 선택해서 상담을 받는데 무기명으로 신청이 되고, 모든 게 비공식으로 처리되고 있습니다.” (F3)

## 제4절 기업 자체 추진 우수사례

### 1. 기업 자체 실천사례

#### 가. 소속기관의 실천사례: 세대소통

참여자 기업에서는 국가의 의무나 권고가 아닌 기업 수요에 따라 자체적으로 고령사회 대응 제도를 추진하고 있었다. 특히 이 연구에서는 인구 고령화에 따른 기업의 인력고령화가 진행되며, 이에 따른 기업 현장에서 세대 갈등을 다루는 것이 중요하다는 점을 확인하였다.

한국경영자총협회가 발표한 2025년 ‘정년연장 및 근로 가치관에 대한 세대별 인식조사 결과’에 의하면 중장년 재직자의 63.2%, 미취업 청년의 80.8%가 조직 내 고령자 비율이 높아질수록 세대 갈등이 심화될 것이라는데 동의한 것으로 나타나고 있다. 기업 조직 내에서 고령자가 많아질수록 세대 간 가치관, 업무방식, 신기술 적응력, 커뮤니케이션 차이로 인해 갈등이 커지는 것으로 생각하는 것이다(한국경영자총협회, 2025).

이번 FGI 참여자는 소속기관에서 '사내 세대 간 커뮤니티 지원(사내 동호회)', '연차 나눔 제도', '경력직 채용', '리버스 멘토링', '세대 이해 교육' 등을 자체적으로 운영하는 우수 실천사례로 제시하였다. 국가 주도로 기업의 조직문화를 바꾸는 데는 한계가 있는데, 이들 사례는 기업 내에서 세대 간 이해와 소통을 이끌며 조직문화를 개선한다는 점에서 공통점이 있다. 그리고 이들 사례는 모두 기대한 세대 간 소통을 제고한 것으로 평가하고 있었다.

“저희 말씀드릴 게 있었는데 그 세대 간 갈등을 해소하기 위해서 저희 사내 동호회가 한 12개 정도 있고 칸부데이라는 걸 만들었어요. 칸부데이라는, 오징어 게임이라는 넷플릭스에 나온 용어인데 나이가 많으신 직원, 젊은 직원 다 친구가 될 수 있다 이런 의도로 만든 건데 점심에만 할 수 있고 식대를 지원하는 그런 제도를 해서 조금 의미만한 것 같긴 해요. 그리고 사내 동호회도 연령 제한을 다 풀어버려 가지고 스킨스쿠버, 저희는 해양 쪽이다 보니까 스킨스쿠버 동호회 이런 것들. 해양 플로깅 동호회 이런 것들. 플로리스트 동호회 이런 것도 만들어 가지고 그걸 위해서 그걸 해소하기 위한 딱 찢힌 제도로 운영을 한번 해보고 있는데.” (A3)

“사실 대외적으로 저희 쪽에 알려질 정도로 문제가 되거나 화두가 된 거는 없었는데 근데 이게 사실 큰 도움이 되는지는 모르겠는데 저희 회사 내부에 동호회 제도가 되게 활발하게 진행이 되고 있어요. 네. 그래서 지금 아는 동호회만 해도 한 10개 정도 되는데 그분들이 웬만해서는 다 그 동호회 활동을 하시더라고요. 또 회사에서 지원되는 비용이 별도로 있고 하나씩. 그래서 거기서 좀 어울리시면서 조금 세대 차이랄든지 유대감 같은 게 조금 더 생기는 계기가 있지 않나라고 생각하기는 하는 것 같아요.” (B3)

“아, 연차 나눔은 그냥 저희가 원래 예전에 오래 근무하셨던 분들은 원래 법적인 상한이 25개인데 35개까지 회사에서 용인을 해줬었던 거죠. 근데

35개이신 분들이 근데 대부분 공장 분들이 많으시다 보니까. 근데 그분들이 휴가를 안 쓴다고 말씀드렸잖아요. 그러니까 결국에는 그걸 다 돈으로 받아 가는 상황이고. 그러니까 어떻게 보면 연차 휴가 축진을 하고 싶은데 그룹 전체적으로 그게 조금 안 될 것 같으니까 문화적으로 풀자라고 생각해서 나뉘를 시작을 한 것 같고요.” (D5)

“세대 갈등이 굉장히 심했는데, 제도적으로 융화시키려고 하는 것보다 가장 효과가 좋았던 거는 경력직 채용이 제일 효과가 좋았습니다. 중간 나이쯤 되는 분들을 징검다리 역할을 하라고 아예 채용하니까 현업에서는 가장 반응이 좋더라고요.” (F6)

“저희는 리버스 멘토링을 실행했었어요. 사업부장님하고 사원급 한두 세 명씩 묶어서 활동 프로그램을 해봤어요. 사원급이 사업부장님을 바로 만날 일은 거의 없는데, 이 프로그램 하면서 솔직한 피드백도 주면서 긍정적인 반응이 많았어요.” (G3)

“교육이라는 부분이 막연할 수도 있는데 생각보다 효과가 있었어요. 리더십 교육에서 팀장분들한테 중간에서 쿠션 역할을 할 수 있는 부분, 세대 간 이해에 대한 내용을 교육했습니다.” (G6)

## 나. 타 기관의 실천사례: 고령근로자 전환기 지원

FGI 참여자가 추천한 다른 기관의 우수 실천사례는 기업 내 장기 근속 고령자의 경력 전환과 심리적 안정을 지원하는 제도이다. ‘은퇴 전 조기 퇴직 지원 프로그램(공로연수제도)’, ‘전문위원 제도’, ‘안식월(유급휴가) 제도’, ‘공공기관 연계를 통한 재취업 지원’이 구체적인 사례이며, 이를 통해 기업에서는 정년 전후의 직업·심리 전환을 체계적으로 돕는 고령근

로자 전환기 지원에 대한 수요가 큰 것으로 유추할 수 있다.

“제가 영어 스터디에서 아는 분이신데 곧 내년엔 은퇴라고 하시더라고요. 근데 내년까지 급여를 다 주고 그러니까 출근 안 해도 된다고 하더라고요. 그래서 자기는 해외 이렇게 지점 뭐 방송국 오픈하고 이런 쪽으로 많이 다녀왔어요. 외국에도 좀 있었고. 그래서 그런 부분이 좀 좋다고 하더라고요. 그러니까 근속은 안 해도 되고 내년까지 근로 보장이 되고.” (A1)

“이분들이 그 타이틀 속에 숨어 있는 거예요. 숨어 있어서 뭔가 생산성이 좀 잘 안 나오고. 그래서 그거를 좀 벗겨내야 되겠다. 그래서 그 비등기 임원들 중에 기술직 분들을 별도로 빼서 전문위원 제도를 만들고 대신에 이분들한테 본인이 원하면 근로 근무 시간을 줄여드리겠다. 대신에 그 맡고 있는 담당 분야에 대해서는 전문가로서 후배들도 양성도 해주고 그다음에 어떤 대외기관 같은 데 가서 학술 발표회 같은 것들도 하고. 소프트웨어 개발 자들이니까 그런 식으로 해서 본인 몸값도 좀 올리시고. 그다음에 회사에서 천년, 만년 있을 수는 없는 거니까 대외 그런 활동을 하다 보면 거기서 본인의 제2의 삶도 찾을 수도 있고. 그런 식으로 해서 올 1월 달부터 전문위원 제도를 빼서 기술직은 전문위원, 그다음에 나머지 사무 영업 쪽은 그냥 임원 루트 그래서 투 트랙으로 바꿔버렸어요.” (D1)

“저희는 저희 회사는 아닌데 저희 원청 쪽이 0000병원인데요. 근데 거기에서 시행하는 제도 중에 하나가 안식월이 있더라고요. 그런 거 보니까 10년 근속을 하면 한 달간 무급으로 휴가를 주는 거죠. 방학처럼. 근데 10년이니까 한 20년만 일해도 어떻게 보면 거의 고령자가 될 수 있는 나이 되거든요. 이게 약간 근속, 약간 나이 많은 사람들을 어떻게 보면 위한 프로그램으로도 볼 수가 있는데 옆에서 보면 한 번쯤, 한 10년 다니면 한 번쯤 퇴사하고 싶은 생각 들거든요. 그래서 참 그때 한번 좀 다시 한 번 생각해 볼 수 있는 시간이 되지 않나 그런 생각이 들더라고요.” (A4)

“저는 예전에 이전 회사 다닐 때 서울시 50플러스재단이라고 5060 취업, 재취업 지원하는 공공기관이랑 같이 협업을 많이 했었는데요. 그 재단에 보면 컨설턴트 분들이 제세요. 그래서 그분들이 취업 상담을 하러 오신 5060 그 이상의 혹은 중장년 노년분들을 커리어 컨설팅을 해주고 이렇게 취업 연계 지원까지 해주는 그런 역할들을 맡으셨는데 그분들이랑 얘기를 해보니까 많은 분들이 대기업이든 중견기업이든 중소기업이든 나름의 전문성을 가지고 은퇴를 하시는데 그 전문성을 전혀 사용을 하지 못하고 계속해서 썩혀 두는 게 너무 안타까웠다. 그래서 50플러스재단도 지향점이 그분들이 다시 한번 전문성을 사용을 할 수 있게 해서 만들려고 한다. 그래서 실제 사례로 제가 들었던 게 기술직으로 정년 퇴직을 하신 분을, 대기업에서 기술직으로 정년퇴직하신 분을 다시 한번 재취업 교육을 시켜서 중소기업의 기술 고문이나 관리자 모신다거나 그런 식으로 재취업을 연계하는 장치들이 있더라고요. 그래서 만약에 저희 회사도 앞으로 조금 더 연령대가 높아지고 이런 고령 근로자에 대한 아젠다가 나오게 된다면 저희도 사실 나름 전문성을 가지고 유통업계에서 선도적인 위치에 있기 때문에 그런 본인들의 경력을 살려서 다시 한번 취업할 수 있도록 이런 공공기관과의 연계도 좀 적극적으로 추진을 해서 진행을 해보면 어떨까라는 생각을 해봤습니다.” (C1)

## 2. 기업 자체 실천사례의 평가

### 가. 우수성과 정책 가능성

여기서는 FGI를 통해 파악한 기업 자체 실천사례의 우수성과 정책화 가능성에 대해 전문가 평가를 분석한다. 전문가 평가는 제3장에서 실시한 전문가 델파이 조사에 포함하여 총 2회에 걸쳐 실시되었다.

기업 자체 실천사례 영역은 기업이 독자적으로 추진 중인 고령사회 대응 사업의 우수성과 제도화 가능성을 검증하기 위해, 여섯 과제의 우수성

과 정책화 가능성을 5점 척도로 평가하였다. 점수가 높을수록 우수성과 정책화 가능성이 높음을 의미한다. 여섯 개의 과제는 소속기관 자체 우수 실천사례 중 ‘리버스 멘토링’, ‘사내 세대 간 커뮤니티 지원’, ‘연차 나눔 제도’, 다른 기관 자체 우수 실천사례 중 ‘은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램’, ‘은퇴자 전문위원제도’, ‘안식월(유급휴가) 제도’이다. 이들 제도는 사업내용과 운영방식 등을 고려하여 연구진이 선정하였다.

1차와 2차 전문가 델파이 조사 결과를 비교하면, 전반적으로 평균값은 소폭 변동을 보였으나 표준편차는 감소하는 경향이 나타나 전문가 의견의 합의가 강화되었다. 이는 기업의 대응 사업들이 단순한 복지 아이디어에 머무르지 않고, 제도적 확산 가능성을 지닌 실천적 과제로 인식되고 있음을 보여준다.

〈표 4-3〉 기업 자체 실천사례의 우수성 및 정책화 가능성 평가

사례	1차 M±SD		2차 M±SD		특징
	우수성	정책화 가능성	우수성	정책화 가능성	
은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램	4.38±0.62	4.19±0.83	4.27±0.59	4.07±0.46	중요도 상승, 합의도 강화
리버스 멘토링	3.81±0.98	3.63±1.26	3.73±0.59	3.47±0.64	합의도 상승
안식월(유급휴가) 제도	3.88±1.09	3.38±0.96	3.67±0.62	3.27±0.59	완만한 하락, 합의 강화
은퇴자 전문위원 제도	3.81±1.11	3.44±1.09	3.60±0.51	3.00±0.65	소폭 하락, 합의 강화
사내 세대 간 커뮤니티 지원	3.38±0.89	3.56±1.15	3.27±0.59	3.20±0.86	여전히 낮은 평가
연차 나눔 제도	2.88±0.96	2.63±1.26	2.67±0.98	2.53±1.19	낮은 평가, 보완적 의미

주: : 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 우수성, 정책화 가능성이 높음  
출처: 연구진 작성

특히 ‘은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램’은 1차와 2차 모두에서 가장 높은 평가를 받으며(2차: 우수성 4.27, 정책화 가능성 4.07), 고령근로자의 경력 단절 위험을 완화하고 전환기를 체계적으로 관리하는 중요한 제도

로 확인되었다. 한 전문가는 “기업이 조기퇴직을 단순히 퇴직 관리로 다루는 것이 아니라, 경력 연속성을 보장하는 제도로 설계해야 한다”고 강조하였다. ‘리버스 멘토링’은 우수성(3.73)과 정책화 가능성(3.47) 모두에서 합의도가 높아진 과제로, 청년 근로자의 디지털 역량과 고령 근로자의 경험이 결합되는 상호학습 모델로 주목받았다. 전문가들은 이를 “세대 간 친목을 넘어 기업문화 혁신과 지식 전수의 기반”으로 평가하였다.

‘은퇴자 전문위원제도 운영’과 ‘안식월 제도’는 상대적으로 점수가 소폭 하락했으나, 표준편차가 줄어 합의가 강화되었다. 이는 두 제도가 기업 내부 운영 여건과 비용 부담 문제에도 불구하고, 퇴직자 전문성 활용 및 장기근속 지원의 필요성을 인정받았음을 시사한다. 반면 ‘세대 간 커뮤니티 지원’과 ‘연차 나눔 제도’는 전반적으로 낮은 평가를 받았다. 다만 전문가들은 “세대 간 교류와 조직 내 연대 문화 형성에 일정한 기여를 할 수 있다”고 보완적 의미를 부여하였다.

## 나. 기업 자체 실천사례의 우선순위

전문가 패널은 1차와 2차 델파이 조사에서 도출된 기업 자체 실천사례들을 종합적으로 검토한 끝에, 다음과 같은 최종 우선순위를 도출하였다.

〈표 4-4〉 우선순위 실천사례와 의미

순위	실천사례	의미
1위	은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램	전환기 관리, 경력 연속성
2위	리버스 멘토링	세대 간 상호학습, 조직문화 혁신
3위	은퇴자 전문위원제도	퇴직자 전문성 재활용
4위	안식월 제도	근로 지속성 강화
5위	사내 세대 간 커뮤니티 지원	세대 간 교류, 조직문화 개선
6위	연차 나눔 제도	세대 간 연대 확산, 조직문화 개선

출처: 연구진 작성

이번 우선순위 결과는 기업이 고령사회에 대응하기 위해 무엇을 가장 먼저 고려해야 하는지를 분명히 보여준다.

첫째, 경력 연속성 확보가 핵심 과제로 부상하였다. 은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램은 가장 높은 순위를 차지했으며, 이는 고령근로자가 퇴직 전후의 전환기를 안정적으로 관리할 수 있도록 지원하는 제도가 기업 차원에서 가장 시급하다는 점을 보여준다. 전문가들은 “기업이 조기퇴직과 전직을 제도적으로 관리하지 않는다면 고령근로자의 사회적 배제가 심화될 수 있다”고 지적하며, 이를 적극적으로 제도화해야 한다는 점을 강조하였다.

둘째, 세대 간 통합과 조직문화 혁신이 중요한 과제로 확인되었다. 리버스 멘토링은 청년층의 디지털 역량과 고령층의 경험을 결합하여 상호 학습 구조를 만드는 방식으로, 조직 내 혁신적 학습문화 정착과 세대 간 이해 증진을 동시에 달성할 수 있다는 점에서 높은 평가를 받았다. 이는 인구고령화로 인해 증가하는 기업 내 세대 간 갈등을 세대 화합으로 전환시킬 뿐 아니라, 기업 경쟁력을 높이는 전략적 수단으로 인식되었다.

셋째, 퇴직자의 전문성 재활용도 중시되었다. 은퇴자 전문위원제도 운영은 퇴직 이후에도 지식과 경험을 조직 자산으로 활용할 수 있도록 하여, 기업의 지속가능한 성장 기반을 마련하는 제도다. 이는 고령근로자가 떠나는 존재가 아니라, 기업의 핵심 지식 자원으로 남을 수 있음을 보여준다.

넷째, 지속가능한 근로환경 조성 역시 중요한 과제로 부각되었다. 안식월 제도는 고령근로자가 일정 기간 휴식을 통해 재충전하고 장기 근속을 이어갈 수 있도록 하는 장치로서, 단순 복지를 넘어 고용 지속성 강화 수단으로 평가되었다. 또한 사내 세대 간 커뮤니티 지원은 조직문화 개선과 세대 간 갈등 완화에 기여할 수 있는 보완적 장치이다.

마지막으로, 연차 나눔 제도는 상대적으로 낮은 평가를 받았으나, 근속 기간이 긴 고령 세대가 근속기간이 짧아서 연차가 충분하지 않은 젊은 세대에게 연차를 이전하여 조직 내에서 세대 간 연대와 협력 문화를 조성하는 차원에서는 의미가 있다.

### 3. 기업 실천 모범사례: 전문가 추천

제3장 전문가 토크이 1차 조사에서 기업의 고령사회 대응의 국내외 모범사례에 대해 제안받았다. 이들 모범사례 소개 내용은 전문가 토크이 조사 결과를 토대로 작성되었다. 그리고 2차 조사에서 전문가들에게 우수성과 정책화 가능성에 대해 평가받았다.

#### 가. 국·내외 모범사례 소개

##### 1) 국내 사례

삼성은 시니어디지털아카데미를 운영하며, 60세 이상 퇴직자와 디지털 취약계층을 대상으로 기초부터 직무와 연계된 디지털 역량 교육을 제공하고 있다. 이 프로그램은 단순 복지를 넘어, 고령자의 재취업 및 사회 참여 확대를 지원하는 대표적 사례로 평가된다. 한 전문가는 “삼성의 시니어디지털아카데미는 단순한 교육 프로그램이 아니라, 고령자의 사회적 연결과 경제활동 참여를 촉진하는 모델”이라고 강조하였다.

KT는 퇴직 예정자를 대상으로 3~6개월 과정의 직무 전환·기술교육을 운영하고 있다. 이는 퇴직 후 경력 단절을 최소화하고 새로운 역량을 습득해 재취업으로 연계될 수 있도록 설계된 제도로, 생애 2막 준비 교육의 성격을 강하게 지닌다. 전문가들은 “KT의 전직 지원 교육은 노동시장의

활력을 높이고, 중장년 인력의 사회적 배제를 예방하는 선도적 모델”이라고 평가하였다.

코레일(KORAIL)은 정년퇴직자의 지속적인 경제활동을 지원하고 사내 전문성을 활용하기 위해, 퇴직자를 대상으로 일정 기간의 맞춤형 직무 교육을 실시한 후 현장 ‘철도안전원’으로 재고용하는 전직지원 프로그램을 운영하고 있다. 이는 오랜 기간 축적된 퇴직자들의 풍부한 현장 경험과 노하우를 철도 안전 업무에 직접 연계한 점이 특징이다. 고령 근로자에게는 퇴직 후 안정적인 일자리를 제공하고, 기업은 검증된 숙련 인력을 통해 현장 안전 역량을 강화할 수 있다는 점에서 노사 상생형 고령자 계속 고용 우수사례로 평가된다.

현대엘리베이터와 동국제강은 정년 이후에도 촉탁직 재고용 제도나 청년 기피 직종의 고령자 지속 고용을 통해 정년 연장 및 재고용 제도를 실질적으로 운영하고 있다. 이는 고령 인력의 고용안정과 숙련 활용을 동시에 달성하는 모범적 제도로 꼽혔다.

또한 에버영코리아와 자회사 에버영피플은 AI·빅데이터 분야의 시니어 특화 IT 고용 모델을 구축하여, 디지털 산업에서도 고령층이 적극적으로 기여할 수 있는 구조를 마련하였다. 이는 단순 재취업을 넘어, 고령층의 신산업 참여 모델을 보여주는 혁신적 사례이다.

부경식품은 고령근로자를 대상으로 정기적인 건강검진과 맞춤형 산업 안전 프로그램을 제공하여 건강관리 및 복지 지원을 실천하고 있다. 이는 고령근로자의 근속 안정성을 높이는 동시에, 기업 생산성 향상에도 기여한다는 점에서 주목된다.

참맛은 사내 ‘투게더 데이(Together Day)’를 통해 연령 혼합팀을 구성하고, 비공식적 세대 간 교류를 활성화하여 세대 간 소통·조직문화 개선에 기여하고 있다. 이러한 사례는 고령근로자의 경험과 청년층의 신기

술을 융합하는 조직문화 혁신 모델로 평가된다.

롯데네슬레는 사내 장기근속자들의 성공적인 은퇴 준비를 지원하기 위해, 매년 정기적으로 실시하는 퇴직연금 교육을 실질적인 ‘은퇴 재무설계 및 투자 교육’으로 확대 개편하여 운영한 바 있다. 한 직장에서 장기 근속한 고령 근로자들의 경우, 상대적으로 본인의 퇴직급여나 금융 혜택에 대한 정보 접근성이 낮고 관리에 소극적인 경향이 있다. 롯데네슬레는 이러한 특성을 고려하여 외부 금융 전문가를 초빙해 퇴직금 형성부터 은퇴 이후의 구체적인 자금 활용 방안까지 아우르는 맞춤형 교육을 제공하였다. 이는 기업이 기존의 사내 교육 제도를 유연하게 활용하여 고령 근로자의 실질적인 노후 준비를 효과적으로 지원한 사례로 평가된다.

## 2) 해외 사례

일본은 계속고용 제도를 법제화하여 정년 이후 일정 연령까지 재고용을 의무화하였다. 이는 정년 연장 및 재고용 제도의 대표적 사례로, 기업 책임과 정부 정책이 결합된 제도로 평가된다.

일본 릿쿄대학은 세컨드 스테이지 대학을 운영하며, 은퇴 이후 중장년층에게 새로운 학습과 사회적 기여 기회를 제공한다. 이는 생애 2막 준비 교육의 국제적 모범사례로, 고령층의 사회참여 확대에 기여하고 있다.

독일은 국가와 기업이 공동 책임을 지는 평생훈련 지원제도를 통해 고령근로자에게 지속적 재교육 기회를 제공하고 있다. 이는 고령자 재취업 및 역량강화 교육의 제도적 모델로, 변화하는 산업환경에서 고령자가 배제되지 않도록 보장한다.

이처럼 국내외 기업 사례들은 단순한 복지 제공을 넘어, 고령근로자의 고용 안정, 역량 강화, 건강 보장, 세대 간 소통, 생애 2막 준비를 제도적으로 뒷받침하는 방향으로 발전하고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 사례

들은 2차 조사 과정에서 전문가들이 제안한 다양한 기업 모범사례들을 정리·통합하는 데 핵심적인 근거로 활용되었으며, 최종적으로는 고령자 재취업 및 역량강화 교육, 정년 연장 및 재고용 제도, 시니어 특화 고용 모델, 건강관리 및 복지 지원, 세대 간 소통·조직문화, 생애 2막 준비 교육의 여섯 가지 범주로 구조화되었다.

## 나. 국·내외 모범사례의 전문가 평가

〈표 4-5〉와 같이, 전반적으로 모든 범주가 우수성은 4점 내외, 정책화 가능성은 3.3~4.7 수준으로 평가되어, 기업 실천사례들이 단순한 개별 아이디어 차원을 넘어 충분히 제도화 가능한 과제군으로 자리 잡고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 기업 고령사회 대응이 일회성 복지가 아니라 장기적 인사·노무 전략의 일부로 제도화되어야 한다는 전문가들의 공통된 인식을 반영한다.

〈표 4-5〉 기업 모범사례 범주별 우수성·정책화 가능성

범주	우수성 평균	정책화 가능성 평균	주요 사례
1) 고령자 재취업 및 역량강화 교육	4.40	4.47	삼성 시니어디지털아카데미, KT 퇴직예정자 기술교육, 독일 국가·기업 공동책임의 평생훈련 지원제도
2) 정년 연장 및 재고용 제도	4.53	4.73	현대엘리베이터 축락직, 동국제강 지속고용, 일본 계속고용제도
3) 시니어 특화 고용 모델	4.40	4.20	에버영코리아·에버영피플, 코레일 퇴직 철도 안저원 재고용
4) 건강관리 및 복지 지원	3.93	4.20	부경식품 건강관리 프로그램
5) 세대 간 소통·조직문화	3.40	3.27	참맛 '투게더 데이'
6) 생애 2막 준비 교육	4.00	3.93	롯데네슬레 은퇴 재무설계 교육, 일본 릿쿄대 세컨드 스테이지 대학

주: 1~5점 척도의 응답값으로 점수가 높을수록 우수성, 정책화 가능성이 높음

출처: 연구진 작성

주목할 점은 첫째, 정년 연장·재고용 제도와 고령자 재취업 및 역량강화 교육이 두 영역 모두에서 가장 높은 평가를 받았다는 것이다. 정년 연장과 재고용은 고령 근로자의 지속적 고용을 제도적으로 보장하는 핵심 장치로서, 전문가들은 “정년 연장 없이는 기업의 자발적 고용 유지는 불가능하다”라고 단언하였다. 이는 단순히 연령 상한선을 높이는 것이 아니라, 고령자의 경험과 숙련을 계속 활용하면서 인적자원의 단절을 예방하는 제도적 기반으로 이해된다. 또한 재취업 및 역량강화 교육은 디지털 전환기에서 고령자가 노동시장에서 배제되지 않도록 보장하는 핵심 과제로 인식되었으며, “교육은 비용이 아니라 고령근로자를 사회적 자산으로 전환시키는 투자”라는 응답도 있었다.

둘째, 시니어 특화 고용 모델과 건강관리 및 복지 지원 역시 높은 평가를 받았다. 전자는 에버영코리아, 에버영피플과 같이 시니어 인력을 IT·데이터 산업에 직접 배치한 사례로, 전문가들은 “고령자는 단순 보조적 역할에 그치지 않고 신산업의 주체로 참여할 수 있다”는 점에 주목하였다. 건강관리 및 복지 지원은 우수성보다는 정책화 가능성이 더 높게 평가되었는데, 이는 기업이 고령 근로자를 단순히 채용하는 데 그치지 않고, 안전하고 건강한 근로환경을 제공해야 한다는 압력이 강하게 작동하고 있음을 시사한다. 실제로 “안전하지 않은 일자리라면 고령자는 가장 먼저 배제될 수밖에 없다”는 전문가 의견처럼, 기업의 건강·복지 프로그램은 단순한 복지가 아니라 고용 유지의 전제조건으로 인식되었다.

셋째, 세대 간 소통·조직문화는 상대적으로 낮은 평가(3.40, 3.27)를 받았다. 전문가들은 세대 간 교류와 조직문화 개선의 필요성은 인정했지만, 제도적 차원의 의무보다는 자발성과 기업문화 차원의 접근이 더 적절하다는 점을 지적하였다. 일부는 “세대 간 소통은 제도로 강제할 수 있는 영역이 아니라, 조직문화 전반에서 자연스럽게 흡수되어야 한다”는 의견

을 제시하였다.

마지막으로, 생애 2막 준비 교육은 평균 4.0, 3.9 수준으로, 비교적 높은 평가를 받았다. 이는 퇴직 이후에도 지속적으로 사회적 역할을 수행할 수 있도록 전환기 관리와 경력 재설계를 지원하는 필요성이 강하게 인식되었음을 보여준다. 특히 퇴직연금과 연계한 교육 프로그램, 세컨드 커리어 설계 지원 등은 기업의 인사·복지 제도를 한 단계 확장하는 방안으로 주목받았다.

종합하면, 기업 모범사례들은 단순한 CSR 활동을 넘어 제도 혁신과 인사관리 전략으로 자리매김하고 있음을 보여준다. 정년 연장·재고용과 재취업·역량강화 교육은 고령자 고용안정을 위한 제도적 기반으로, 시니어 특화 모델과 건강·복지 지원은 고령자 활용을 신산업과 근무환경 개선으로 확장하는 역할을 한다. 또한 근로 지속성과 생애 2막 준비는 장기적 고용 관계를 유지하는 기반으로 기능하며, 세대 간 소통은 기업 문화 혁신을 뒷받침하는 보완적 요소로 인식된다.

특히 정년연장과 재취업 교육은 기업 운영과 정책화 가능성 모두에서 핵심적 위치를 차지하며, 향후 제도화 논의가 가장 활발하게 전개될 것으로 전망된다. 반면 사회공헌적 성격이 강한 범주(세대 간 소통, 연대 활동)는 정책화보다는 기업의 자율적 CSR 활동으로 남을 가능성이 크다.

## 제5절 소결

제4장은 기업의 인사노무담당자 36명을 대상으로 FGI를 실시하여 고령사회 인식과 정책 인지도, 부문별 제도 실태와 활성화 방안, 기업 자체 추진 우수사례를 검토하였다. FGI 조사설계는 기업규모, 산업, 유형(공공

여부) 등을 고려하였으며, 결과 분석에서도 이들 기업의 특성을 비교하여 살펴보고자 하였다.

우리 사회의 고령화 문제에 대한 사회적 인식 확산 대비, 기업 차원의 대응은 미흡한 것으로 확인되었다. 이러한 기업의 고령사회에 대한 인식 수준은 업종, 노조 유무, 공공 여부 등 노동환경 요인에 따라 달라지며, 그에 따른 기업의 운영 방식도 달라질 수밖에 없음을 알 수 있었다. 또한 기업 참여자들 중 아주 극소수만 정부의 저출산고령사회 기본계획에 대해 들어본 적이 있었으며, 대다수는 잘 알지 못하는 것으로 확인되었다. 이는 정부의 고령사회 정책이 기업 현장까지 충분히 전달되지 못하고 있음을 보여준다. 따라서 정부는 기업이 고령사회 대응을 경영 과제로 인식할 수 있도록 실질적인 정보 제공과 인센티브를 연계한 정책 확산 방안을 마련할 필요가 있다.

부문별 제도 참여 실태와 활성화 방안을 살펴보면, 먼저 고용안정/연장, 직업훈련 관련 제도에서는 임금피크제 중심으로 논의되었다. 임금피크제는 기업 규모와 업종에 따라 도입 여부와 활용 방식이 상이했으며, 노사 관계와 숙련인력 활용 전략에 따라 도입·폐지·전환이 결정되었다. 제도 적용 요구가 높은 공공기관에 대한 일괄 적용 방식은 업무 기여도 차이를 반영하지 못해 세대 간 갈등을 유발하고 있었다. 이는 획일적 제도 적용보다 기업 특성과 직무 기여도를 고려한 유연한 제도 설계가 필요함을 시사한다.

은퇴준비 및 재취업 지원과 관련하여 기업 현장에서는 은퇴 이후 지원을 기업 책임 범위 밖으로 인식하고 있었으며, 대부분 비공식적 배려 수준에 그치고 있었다. 중소기업은 행정 부담으로 인해 정책 참여가 저조했다. 따라서 기업의 인식 전환을 유도하고, 중소기업의 행정 부담을 경감하는 정책적 개입이 필요하다.

산업안전 및 근로시간 측면에서 대부분 기업은 전 연령 대상 안전관리를 실시했으며, 고령자 특화 예방 조치는 미흡했다. 일부 제조업에서만 고령자 근로시간 보호나 업무 배치 조정을 실시하고 있었으나, 고령자 본인이 근무시간 축소를 원하지 않는 경우도 확인되었다. 이는 고령 근로자의 특성과 수요를 반영한 맞춤형 안전·근로시간 관리 방안이 필요하며, 기업과 근로자 특성을 고려하여 선택권을 제공하는 방식으로 제도를 설계해야 함을 보여준다.

가족돌봄 및 건강증진 제도는 대부분 전 직원 대상으로 운영되었으며 고령자 특화 제도는 거의 없었다. 건강검진은 보편적으로 제공되었으나 세부 지원 내역은 기업별로 차이가 있었으며, 가족돌봄휴가는 법정 기준 수준에서 운영되었다. 제3장에서 전문가들은 산업재해 예방 및 안전한 근로환경 보장을 위한 기업의 참여 필요성을 강조한 바 있는데, 현재 기업 현장의 복지 수준은 이를 위한 최소한의 기반이 마련된 정도로 평가된다. 따라서 정부는 기업이 고령사회에 대응하여 이 분야의 자체 복지를 확대할 수 있도록 유인책을 마련할 필요가 있다.

심리정서 및 여가문화 지원은 대기업·공공기관 중심으로 제도화되어 있었으나, 사업장 분포가 넓은 기업은 실질 적용에 어려움이 있었다. 고소득 직군은 자율 치료에 맡기는 경향이 있어 제도화 필요성 인식이 분산되어 있었다. 기업 규모와 업종 특성을 고려한 실행 가능한 지원 모델 개발이 필요하다.

조사 참여 기업뿐만 아니라 타 기업의 사례를 포함하여, 법적 의무나 정부 권고를 넘어 자사의 필요에 맞춰 선제적으로 고령화 대응 제도를 운영하는 기업들이 확인되었다. 이러한 기업 자체 실천 사례를 대상으로 총 2차례의 전문가 델파이 조사를 실시하여 우수성과 정책화 가능성을 평가한 결과, 기업의 적극적인 참여가 요구되는 핵심 정책 영역은 ① 경력 연

속성 확보(은퇴 전 조기퇴직 지원, 은퇴자 전문위원 제도), ② 세대 통합(리버스 멘토링, 사내 세대 간 커뮤니티 지원, 연차 나눔 제도), ③ 지속 가능한 근로환경 조성(안식월 제도)으로 도출되었다.

이는 기업이 고령 근로자를 단순히 ‘보호’하는 소극적 태도에서 벗어나, 적극적인 경력 관리와 조직문화 혁신, 역량 강화의 주체로 나서야 한다는 전문가들의 공통된 인식을 보여준다.

사람을  
생각하는  
사람들



KOREA INSTITUTE FOR HEALTH AND SOCIAL AFFAIRS



# 제5장

## 결론

제1절 요약

제2절 정책 제언



## 제5장 결론

### 제1절 요약

제2장에서는 인구고령화와 기업의 역할에 관한 이론적 배경을 살펴보았다. 인구구조 변화는 사회의 모든 영역에 영향을 미친다. 인구고령화로 인해 생산연령인구의 감소, 고령자 고용률 증가, 근로자 평균연령 증가, 노동생산성 저하의 가능성 확대, 인건비 부담 증가 등의 노동시장과 관련된 영향이 나타나고 있다. 더불어 기존의 인구구조를 기반으로 하여 설계된 사회보장제도 등에도 인구고령화가 영향을 미쳐 사회보장지출의 증가 역시 예측된다. 한 시기를 살아가는 세대 역시 폭이 넓어져 가치관의 차이, 이해관계의 상충 등으로 세대 갈등도 깊어질 것으로 예상된다.

기업 역시 인구고령화의 영향을 받는다. 노동공급의 감소, 노동생산성의 감소뿐만 아니라 인건비 상승의 문제도 있다. 기업은 고령화되는 인력 구조에 적응하기 위해 변화하지만 그 속도는 더딘 것으로 나타난다 (Busch et al., 2025). 이런 상황에서 기업은 연령친화적 경영을 위go 다양한 시도를 하게 된다. 연령친화적 직장 문화를 조성하고 업무를 재편하는 한편, 교육을 강화하거나 고령 인력이 잘할 수 있는 일자리에 고령자를 더 많이 채용한다. 고령 근로자들에게 필요한 직장 내 복지도 확충하기도 한다.

이러한 기업의 노력은 기업의 생존을 위해 우수 인력을 유지·확대하고자 조직을 재편하거나 복지 제공에 집중하는 방향으로 나타날 수밖에 없다. 인구구조 변화나 고령화에 대응해 기업이 자발적으로 나서 행동하는 일은 쉽지 않을 것이다. 다만 CSR, CSV, ESG 등과 같은 기업의 사회적

책임 관점에서 보면, 윤리경영과 지속가능경영을 위한 투자는 사회에 지출하는 단순한 '비용'이 아니라 수익성을 창출할 수 있는 사업이자 사회와 기업이 함께 성장하는 경로가 될 수 있다. 따라서 기업은 장기적인 관점에서 인구 문제 대응에 동참하는 것이 상생의 방향이 될 수 있으며, 정부는 이를 활성화할 수 있는 제도적 기반을 마련하고 필요한 지원을 제공할 필요가 있다.

제3장에서는 전문가 델파이 조사를 통해 기업이 수행 중이거나 수행 가능한 고령사회 대응 정책의 범위를 규명하고 우선순위를 도출하였다. 조사는 2차에 걸쳐 정량적 평가와 정성적 제안이 가능하도록 설계하였다. 또한 조사대상 과제를 정부 기본계획 체계와 연계함으로써 정책적 타당성을 확보하였고, 반복조사와 환류 과정을 통해 전문가 합의 수준을 높였다. 아울러 법적 의무 사업과 자발적 대응 사업을 함께 포괄하여 기업의 역할을 다층적으로 파악하였으며, 정량적 수치와 정성적 의견을 병행 수집함으로써 실효성 있는 정책 제언을 위한 근거를 마련하였다.

분석 결과, 기업의 고령사회 대응 정책은 크게 네 가지 추진전략 영역에서 주요 과제가 도출되었다. 추진전략 1에서는 '장시간 근로 해소'와 '일·생활 균형 실현'이 핵심 과제로 확인되었다. 이는 최근 연구에서 고령 근로자의 일·생활 균형 확보가 고용 지속성의 핵심 요소로 보고된 점과 일치한다(조성은, 박은규, 2023). 추진전략 2에서는 '저소득 고령자 소득 보장'이 최우선 과제로 평가되었고, 이에 더해 직종별 맞춤형 안전 프로그램, 만성질환·치매 조기검진, 정기 건강검진 지원 등 '산업재해 예방 및 안전한 근로환경'도 중요한 보완 과제로 강조되었다. 추진전략 3에서는 '계속고용' 관련 중단기 과제(계속고용 지원 확대, 계속고용 관련 중장기 제도 개편 논의)가 중점 과제로 부각되었으며, 동시에 '돌봄노동 분야의 일자리 질 개선'도 기업의 참여 우선순위가 높은 것으로 도출되었다. 추

진전략 4에서는 ‘특고·플랫폼 노동자 보호’와 ‘중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소’가 중요한 과제로 도출되었다.

이 연구에서 도출한 제4차 저출산·고령사회 기본계획 중 정책 실효성 제고를 위해 기업 참여가 중요한 정책 과제의 목록은 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 기업 참여가 요구되는 주요 정책 과제

순번	과제명	순번	과제명
1	계속고용 관련 증장기 제도 개편 논의	13	퇴직 인력 활용 기회 확대
2	일·생활 균형 실현	14	사회적 분업기 확산
3	산업재해 예방 및 안전한 근로환경	15	다양한 근로형태 확산
4	장시간 근로 해소	16	숙련 전수 기반 구축
5	계속고용 지원 확대	17	세대 간 연계 및 상호협력
6	중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소	18	퇴직연금 개선
7	평생교육·훈련 기반	19	여성 재취업 지원
8	특고·플랫폼 노동자 보호	20	상병수당 도입
9	돌봄노동 분야 일자리 질 개선	21	경력단절 예방
10	저소득 고령자 소득보장	22	사회공헌·봉사 활동 촉진
11	전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 지원	23	여성 고용주 지원
12	근로문화 혁신		

주: 번호는 전문가 델파이 조사에서 중요성 점수가 높은 순서임  
출처:연구진 작성

이상 전문가 델파이 조사를 통한 기업의 고령사회 대응 참여가 요구되는 정책의 범위를 살펴본 결과를 종합하면, 기업 고령사회 대응이 단순 복지 차원이 아닌 고용 안정·역량 강화·근로환경 개선의 측면에서 적극적으로 이루어질 필요가 있다는 것을 알 수 있었다.

제4장은 기업의 인사노무담당자 36명을 대상으로 FGI를 실시한 결과 우리 사회의 고령화 문제에 대한 사회적 인식 확산 대비, 기업 차원의 대응은 미흡한 것으로 확인되었다. 이러한 기업의 고령사회에 대한 인식 수

준은 업종, 노조 유무, 공공 여부 등 노동환경 요인에 따라 달라지며, 그에 따른 기업의 운영 방식도 달라질 수밖에 없음을 알 수 있었다. 건설·기초 제조 등의 업종에서는 고령인력이 '경험 기반 숙련인력'으로 인식되고 있는데, 이러한 기업의 전략은 업종 고유 특성에 따른 인력 수급 차원에서 이루어지고 있었다.

기업 참여자들 중 아주 극소수만 정부의 저출산고령사회 기본계획에 대해 들어본 적이 있었으며, 대다수는 잘 알지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 정부의 고령사회 대응 정책의 큰 방향을 종합적으로 고려하여 현장의 인사 전략이나 제도 운영에 실질적으로 반영하는 기업은 거의 없는 것을 알 수 있었다.

부문별 제도 참여 실태와 활성화 방안을 살펴보면, 먼저 고용안정/연장, 직업훈련 관련 제도에서는 기업규모와 업종별로 뚜렷한 차이가 있었다. 대기업의 경우 일부는 임금피크제를 도입하였으나, 명예퇴직·희망퇴직 등과 병행되며 실질적 고용연장 수단으로는 한계가 있었다. 그리고 대부분의 기업에서 임금피크제를 도입하지 않는 이유는 고령근로자의 숙련도와 역할을 계속 활용하기 위해서이다. 일부 기업의 경우 이러한 정부의 정책은 기업의 필요에도 불구하고 노조의 반대로 도입되지 못하는 경우도 있는 것으로 나타났다. 반대로 기업과 노조의 합의로 임금피크제를 폐지하고 숙련인력을 보다 적극 활용할 수 있는 재채용 방식으로 전환한 사례도 확인되었다.

은퇴준비/재취업 지원 제도에 관한 제도 자체가 미비하고 경영진과 근로자 등 산업 현장의 인식과 수요가 낮았다. 기업들은 은퇴 이후의 삶은 '기업의 영역 밖'이라고 인식하고 있었으며, 퇴직 이후 생애설계 지원에 대해 기업의 책임이나 필요성을 느끼지 못하는 것으로 나타났다. 대부분 은퇴준비와 재취업 지원은 비공식적인 배려에 그치고 있었다. 대기업 일

부를 제외하면 은퇴준비 및 재취업 프로그램은 제도적 기반이 부족하거나, 실질적으로 운영되지 않는 경우가 많았다. 중소기업에서 은퇴준비 및 재취업 지원 관련 정책 참여가 저조한 이유는 행정 부담 때문인 것으로 확인되어, 중소기업의 부담 완화를 통해 정책 실효성을 제고할 여지가 있었다.

산업안전 및 근로시간 제도는 근로자의 연령에 상관없이 모든 근로자의 안전을 위해 작업환경이나 근로시간 등에 대한 고려를 하는 기업이 다수이며, 고령자에 대한 특별한 배려없이 전 세대 대상 산업안전에 대한 제도를 운영하고 있었다. 일부 제조업에서는 고령 인력을 제외하는 근로시간 보호 조치와 업무 배치 조정을 하고 있었다.

가족돌봄휴가(휴직)나 건강증진 관련 프로그램은 대부분 전사 직원에 적용되며, 고령자 특화 제도로 운영하는 경우는 거의 없는 것으로 나타났다. 다만 건강검진의 경우 연령대별로 지원 수준을 다르게 적용하는 사례도 있었다. 심리정서 지원은 일부 기업에서 상담 프로그램을 운영 중이나, 전국에 사업장이 다양하게 분포한 기업은 실질적 적용에 어려움이 있었다. 금융권, 영업직 등 고소득 직군은 자율적 치료에 맡기는 경우도 있어 제도화 필요성에 대한 인식은 비교적 분산되었다.

참여자 기업에서는 국가의 의무나 권고가 아닌 기업 수요에 따라 자체적으로 고령사회 대응 제도로 ‘세대 간 커뮤니티 지원(사내 동호회)’, ‘연차 나눔 제도’, ‘경력직 채용’, ‘리버스 멘토링’, ‘세대 이해 교육’ 등을 추진하고 있었다. 즉 인구고령화에 따른 기업의 인력고령화가 진행되며, 이에 따른 기업 현장에서 세대 갈등을 다루는 것이 중요하다는 점을 확인하였다. FGI 참여자가 추천한 다른 기관의 우수사례는 기업 내 장기 근속 고령자의 경력 전환과 심리적 안정을 지원하는 제도이다. ‘은퇴 전 조기 퇴직 지원 프로그램(공로연수제도)’, ‘안식월(유급휴가) 제도’, ‘공공기관

연계를 통한 재취업 지원'이 구체적인 사례이며, 이를 통해 기업에서는 정년 전후의 직업·심리 전환을 체계적으로 돕는 고령근로자 전환기 지원에 대한 수요가 큰 것으로 유추할 수 있었다.

FGI 참여자가 제안한 기업 자체 실천사례에 대해 총 2회차에 걸친 전문가 델파이 조사를 통해 우수성과 정책화 가능성을 평가하였다. 그 결과 기업 참여가 요구되는 정책의 핵심은 경력 연속성 확보(은퇴 전 조기퇴직 지원, 은퇴자 전문위원제도)와 세대 통합(리버스 멘토링, 사내 세대 간 커뮤니티 지원, 연차 나눔 제도), 그리고 지속 가능한 근로환경 조성(안식월 제도)으로 확인되었다. 이러한 전문가 합의는 기업이 단순히 고령자를 '보호'하는 소극적 위치에 머무르지 않고, 적극적인 경력관리와 조직문화 혁신, 역량 강화의 주체로 나서야 한다는 점을 분명히 보여준다.

[그림 5-1] 기업 자체 실천사례

<p><b>1 은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램</b></p> <p>퇴직 전 1년 동안 근로시간 및 연봉을 줄이는 대신 은퇴 이후를 위한 준비, 교육 등을 할 수 있도록 시간과 교육비 지원</p>	<p><b>2 리버스 멘토링</b></p> <p>조직내에서 나이와 경력이 더 적은 구성원이 연장자이자 상급자에게 멘토링(디지털기술, 트렌드, 다양성, 젊은 세대의 가치관 등)</p>	<p><b>3 은퇴자 전문위원 제도</b></p> <p>본인이 원하면 근로시간을 줄이되, 담당 분야에 대해 전문가로서 후배 양성, 대외기관 학술발표 등을 통해 본인의 제2의 인생을 모색할 수 있도록 함</p>
<p><b>4 안식월(유급휴가) 제도</b></p> <p>잘 쉬는 사람이 일도 잘한다는 생각으로 10년 등 일정기간 근무 후 유급의 휴가 제공</p>	<p><b>5 사내 세대 간 커뮤니티 지원</b></p> <p>다양한 세대로 구성하여 취미여가활동을 하며 관련 활동시간 확보 및 경제적 지원</p>	<p><b>6 연차나눔제도</b></p> <p>회사 구성원 간 동료애와 나눔문화를 조상하기 위해, 본인이 다 쓰지 못하는 남은 연차를 다른 직원에게 기부</p>

주: 번호는 전문가 델파이 조사에서 우수성이 높은 순위를 의미함

출처: 연구진 작성

## 제2절 정책 제언

### 1. 기업의 고령사회 대응 참여 제고를 위한 정책 방안

이 연구 결과를 종합하면, 전문가들이 제시한 기업의 적극적 참여 필요성과 실제 기업 현장의 인식 및 대응 수준 간에는 상당한 괴리가 존재하는 것을 알 수 있다. 여기서는 이러한 격차를 해소하고 기업의 실질적인 고령사회 대응 참여를 유도하기 위한 정책 방안을 제시한다.

#### 가. 기업의 고령사회 정책 인식 제고

기업 참여자 대다수가 정부의 저출산고령사회 기본계획을 인지하지 못하고 있었으며, 고령사회에 대한 인식 수준은 업종, 노조 유무, 공공 여부 등 노동환경 요인에 따라 상이했다. 특히 은퇴준비 및 재취업 지원을 기업 책임 범위 밖으로 인식하는 경향이 강했다. 이는 정부의 고령사회 정책이 기업 현장까지 충분히 전달되지 못하고 있으며, 기업이 고령사회 대응을 경영 과제로 인식하지 못하고 있음을 의미한다. 반면 전문가들은 기업의 고령사회 대응이 단순 복지 차원이 아닌 고용 안정·역량 강화·근로 환경 개선의 측면에서 적극적으로 이루어져야 한다고 강조하였다.

정부는 기업이 고령사회 대응을 경영 과제로 인식할 수 있도록 기업 특성별 맞춤형 정보 제공 체계를 구축할 필요가 있다. 구체적으로 업종별·규모별 우수사례를 발굴·확산하고, 경영진 대상 인식 개선 프로그램을 운영하며, 고령사회 대응이 기업의 생산성 향상 및 지속가능성과 연계됨을 실증하는 연구 결과를 적극 홍보해야 한다. 또한 실질적인 인센티브를 연계한 정책 확산 방안을 마련하여 기업의 자발적 참여를 유도해야 한다.

## 나. 고용안정 및 계속고용 제도의 유연화와 실효성 제고

전문가들은 ‘계속고용 지원 확대’와 ‘계속고용 관련 중장기 제도 개편’을 중점 과제로 제시하였다. 그러나 기업 현장 조사에서는 임금피크제가 기업 규모와 업종에 따라 도입 여부와 활용 방식이 상이했으며, 노사 관계와 숙련인력 활용 전략에 따라 도입·폐지·전환이 결정되는 것으로 나타났다. 특히 공공기관의 일괄 적용 방식은 업무 기여도 차이를 반영하지 못해 세대 간 갈등을 유발하고 있었다.

이러한 결과는 획일적 제도 적용의 한계를 보여준다. 정부는 기업 특성과 직무 기여도를 고려한 유연한 고용연장 제도 설계 가이드라인을 제공하고, 기업이 자율적으로 선택할 수 있는 다양한 계속고용 모델을 개발·보급해야 한다. 또한 제도 도입 시 노사 합의를 기반으로 한 맞춤형 설계가 가능하도록 컨설팅 지원을 강화할 필요가 있다. 기업의 자발적 대응을 촉진하기 위해서는 세제·재정 지원을 통해 기업의 부담을 완화하고 제도의 실효성을 높여야 한다(한국은행, 2025).

아울러 현장에서 논의가 진행 중인 정년 연장에 대해서도 보다 속도감 있게 추진하되, 기업 특성에 따라 유연하게 적용될 수 있는 방안으로 구상되어야 할 것이다.

## 다. 은퇴준비 및 재취업 지원에 대한 정책적 개입 강화

전문가들은 ‘전직 준비 기반 마련 및 생애경력설계 지원’을 기업이 참여해야 할 중요한 과제로 제시하였다. 이는 고령근로자가 퇴직 이전부터 체계적으로 은퇴 이후 삶을 준비하고, 필요시 재취업이나 경력전환을 원활히 할 수 있도록 기업이 적극적으로 지원해야 함을 의미한다. 그러나

기업 현장 조사에서는 기업들이 은퇴 이후 지원을 기업 책임 범위 밖으로 인식하고 있었으며, 대부분 비공식적 배려 수준에 그치고 있었다. 대기업 일부를 제외하면 은퇴준비 및 재취업 프로그램은 제도적 기반이 부족하거나 실질적으로 운영되지 않는 경우가 많았다.

이러한 현실은 전문가들이 강조한 생애경력설계 지원의 필요성과 기업 현장의 실제 대응 수준 간에 큰 괴리가 있음을 보여준다. 특히 중소기업은 행정 부담으로 인해 정책 참여가 저조했으며, 이는 인식 부족과 실행의 어려움이 복합적으로 작용한 결과이다.

따라서 정부는 단순히 제도를 마련하는 것을 넘어, 기업이 생애경력설계 지원의 필요성과 효과를 실질적으로 체감할 수 있도록 정책적 개입을 강화해야 한다. 기업 경영진 대상 인식 개선 프로그램을 운영하고, 은퇴준비 지원이 조직 몰입도 향상과 세대 간 신뢰 형성에 기여한다는 우수 사례를 적극 확산해야 한다. 중소기업의 행정 부담을 경감하기 위해 신청 절차를 간소화하고, 외부 전문기관 연계를 통한 원스톱 지원 인프라를 구축해야 한다. 또한 프로그램 운영 기업에 대한 세제 혜택과 고용지원금 확대 등 실질적 인센티브를 제공하고, 기업 규모와 업종 특성을 고려한 맞춤형 가이드라인을 개발·보급하여 실행 가능성을 높여야 한다.

## 라. 산업안전 및 근로환경 개선을 위한 맞춤형 지원 체계 마련

전문가들은 ‘산업재해 예방 및 안전한 근로환경’을 중요한 과제로 강조하였으며, 직종별 맞춤형 안전 프로그램, 만성질환·치매 조기검진, 정기건강검진 지원 등을 제시하였다. 그러나 기업 현장 조사에서는 대부분 기업이 전 연령 대상 안전관리를 실시하고 있었으며, 고령자 특화 예방 조치는 미흡한 것으로 나타났다. 일부 제조업에서만 고령자 근로시간 보호

나 업무 배치 조정을 실시하고 있었으나, 고령자 본인이 근무시간 축소를 원하지 않는 경우도 확인되었다.

정부는 고령 근로자의 특성과 수요를 반영한 맞춤형 안전·근로시간 관리 가이드라인을 개발하고, 기업과 근로자에게 선택권을 제공하는 방식으로 제도를 설계해야 한다. 특히 업종별 특성을 고려한 차별화된 안전관리 모델을 제시하고, 고령 근로자의 신체적 특성을 반영한 작업환경 개선 지원을 강화할 필요가 있다.

#### 마. 일·생활 균형 및 근로시간 관리 제도의 실효성 제고

전문가들은 '장시간 근로 해소'와 '일·생활 균형 실현'을 핵심 과제로 제시하였다. 그러나 기업 현장에서는 대부분 전 연령 대상 근로시간 관리를 실시하고 있었으며, 고령자 특화 조치는 미흡했다. 일부 제조업에서만 고령자 근로시간 보호나 업무 배치 조정을 실시하고 있었으나, 고령자 본인이 근무시간 축소를 원하지 않는 경우도 확인되었다.

이는 전문가들이 강조한 일·생활 균형의 중요성이 기업 현장에서는 충분히 반영되지 못하고 있으며, 고령 근로자의 다양한 수요가 고려되지 않고 있음을 보여준다. 정부는 고령 근로자의 특성과 수요를 반영한 맞춤형 근로시간 관리 가이드라인을 개발하고, 기업과 근로자에게 선택권을 제공하는 방식으로 제도를 설계해야 한다. 특히 업종별 특성을 고려한 차별화된 일·생활 균형 모델을 제시하고, 유연근무제 활용 우수기업에 대한 인센티브를 강화할 필요가 있다.

## 바. 건강증진 및 복지 제도 확대를 위한 유인책 마련

전문가들은 건강검진 지원 등 근로환경 개선의 중요성을 강조하였다. 그러나 기업 현장에서 건강검진은 보편적으로 제공되고 있었으나 세부 지원 내역은 기업별로 차이가 있었으며, 가족돌봄휴가는 법정 기준 수준에서 운영되는 것으로 나타났다. 현재 기업 현장의 복지 수준은 전문가들이 강조한 안전한 근로환경 보장을 위한 최소한의 기반이 마련된 정도로 평가된다.

정부는 기업이 고령사회에 대응하여 건강증진 및 가족돌봄 부문의 자체 복지를 확대할 수 있도록 세제 혜택, 고용지원금 확대, 우수기업 인증제 등 실질적인 유인책을 마련해야 한다. 또한 중소기업이 활용 가능한 외부 전문기관 연계 프로그램을 개발하고, 기업 규모별 맞춤형 지원 모델을 제시해야 한다.

## 사. 취약계층 고령근로자 보호를 위한 제도적 기반 강화

전문가들은 ‘저소득 고령자 소득보장’, ‘특고·플랫폼 노동자 보호’, ‘중소기업 처우 개선 및 비정규직 차별 해소’를 중요한 과제로 제시하였다. 이는 고령사회 대응이 대기업·정규직 중심이 아닌 취약계층을 포괄하는 방향으로 이루어져야 함을 의미한다. 그러나 기업 현장 조사에서는 심리정서 및 여가문화 지원이 대기업·공공기관 중심으로 제도화되어 있었으며, 중소기업과 비정규직은 정책 사각지대에 놓여 있는 것으로 확인되었다.

이러한 격차는 대기업 중심의 기존 정책 설계가 중소기업의 구조적 특성을 충분히 반영하지 못한 결과이다. 이미혜(2023)의 분석에 따르면, 중소기업은 높은 비정규직 활용 구조를 가지며, 경제 충격 시 비정규직을

통해 고용 조정이 빠르게 이루어지는 특성이 있다. 이는 중소기업과 근로 형태별로 차별화된 지원 정책 설계가 필요함을 보여준다.

정부는 중소기업과 취약계층 고령근로자를 위한 별도의 지원 체계를 마련해야 한다. 특히 특수고용·플랫폼 노동자 등 비전형 근로자는 이들을 보호할 고용주가 명확하지 않으므로, 정부가 고용주의 역할을 수행하여 산업안전, 건강검진, 소득보장 제도를 확대해야 한다. 또한 기업 규모와 업종 특성, 근로형태를 고려한 실행 가능한 맞춤형 지원 모델을 개발하여 정책의 실효성을 제고해야 한다.

## 2. 기업 자체 추진 우수사례 발굴 및 제도화 제안

기업이 자체적으로 추진 중인 중인 고령화 대응 사업과 전문가들이 제안한 모범 사례 중, 정부 차원에서 제도화하거나 기업에 권장할 수 있는 4가지 제도를 다음과 같이 제안한다.

〈표 5-2〉 제도화가 가능성이 높은 기업 자체 추진 우수사례

제도	내용
은퇴 전 조기퇴직 지원 프로그램	퇴직 1년 전부터 근로시간과 연봉을 조정하는 대신, 은퇴 준비(교육)를 위한 시간 및 교육비를 지원
고령자 재취업 및 역량강화 교육	60세 이상 퇴직자와 디지털 취약계층을 대상으로 재취업 연계형 직무 역량 강화 교육을 제공
정년 연장 및 재고용 제도	정년 이후 축탁직 재고용이나 청년 기피 직종에서의 고령자 지속 고용을 통해 실질적인 정년 연장 및 재고용 제도를 운영
시니어 특화 고용 모델	다양한 산업 분야에서 시니어 특화 고용 모델을 구축하여 고령층이 전문성을 바탕으로 적극적으로 기여할 수 있는 구조를 마련

출처: 연구진 작성

위 제도들은 본 연구 제4장의 기업 인사노무 담당자 FGI와 전문가 델파이 조사를 통해 발굴한 우수사례 중, 우수성과 정책화 가능성이 높다고 판단된 과제들이다. 인구 고령화 시대에 고령자가 노동시장에 더 오래 머물며 사회에 기여하고, 안정적인 노후 소득을 확보하는 데 기업의 참여가 필요한 영역들을 선정하였다.

한편, 기업 현장의 세대 간 갈등 대응과 관련된 우수사례도 파악되었으나, 이를 제도화하기에는 한계가 있다는 전문가 의견을 반영하여 이번 제안에서는 제외하였다. 이 연구에서 발굴한 과제들은 향후 정부 차원에서 기업들이 참고할 수 있도록 확산할 필요가 있다.





- 강진수, 정대현. (2021). 고객충성도 제고를 위한 정보공유와 CSV 활동. 대한경영정보학회, 40(3), 59-78.
- 고용노동부. (2025). 고령자고용현황 -기준고용률 이행현황. 국가통계포털. 2025. 7. 3. 검색, [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?sso=ok&returnurl=https%3A%2F%2Fkosis.kr%3A443%2FstatHtml%2FstatHtml.do%3Fconn\\_path%3DI2%26tblId%3DDT\\_11831\\_N003%26orgId%3D118%26](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?sso=ok&returnurl=https%3A%2F%2Fkosis.kr%3A443%2FstatHtml%2FstatHtml.do%3Fconn_path%3DI2%26tblId%3DDT_11831_N003%26orgId%3D118%26)
- 국가데이터처. (2025). 연금통계 -성별 연령별 퇴직연금제도 가입률. 국가통계포털. 2025. 7. 3. 검색, [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?sso=ok&returnurl=https%3A%2F%2Fkosis.kr%3A443%2FstatHtml%2FstatHtml.do%3Fconn\\_path%3DI2%26tblId%3DDT\\_1RP101%26orgId%3D101%26](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?sso=ok&returnurl=https%3A%2F%2Fkosis.kr%3A443%2FstatHtml%2FstatHtml.do%3Fconn_path%3DI2%26tblId%3DDT_1RP101%26orgId%3D101%26)
- 관계부처 합동. (2023. 1. 27.). 고령층의 숙련과 경험이 미래성장동력으로 이어지기 위한 고용전략 -제4차 고령자 고용촉진 기본계획(2023~2027)-.
- 관계부처합동. (2020. 12.). 제4차 저출산·고령사회 기본계획.
- 김보민, 박철성. (2019). 한국의 인구고령화와 노동생산성에 관한 연구-일본의 경험을 바탕으로. 동북아경제연구, 31(1), 41-75.
- 김상철, 이상호, 최영섭, 김수봉, 김대철. (2007). 중소기업형 고령친화적 기업경영모델에 관한 연구. 서울: 저출산고령사회위원회, 보건복지부, 한국보건사회연구원.
- 김수정. (2024). 지표와 데이터로 본 국민통합 및 사회갈등 현황과 추세분석 연구-국민통합과 세대 갈등. 대통령직속 국민통합위원회 이슈페이퍼 제4호. <https://www.k-cohesion.go.kr/PCNC/contents/P4010000000.do?schM=view&page=1&viewCount=10&id=20240319094040757990&schBdcode=&schGroupCode=>

- 김은석, 안준기, 조성은, 윤지영, 김진관, 이영민, 최그림, 이정아. (2022). 기업의 연령관리를 위한 지표 개발 및 인증제 도입 방안. 음성: 한국고용정보원.
- 김은석, 안준기, 조성은, 지은정, 김진관, 김민서, 황기돈, 전용일, 박수경. (2021). 인구구조 변화에 따른 고령자 고용촉진 제도 현황 및 개선 방안. 한국고용정보원.
- 네이버 국어사전. (n.d.a). 공기업. 표준국어대사전. 네이버 국어사전, 2025. 3. 24. 검색, <https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/857469e467c24257bccf419bad667655>
- 네이버 국어사전. (n.d.b). 사기업. 표준국어대사전. 네이버 국어사전, 2025. 3. 24. 검색, <https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/c89724b7a8254ec68ef998952d219149>
- 박소은. (2022). 인구고령화와 사회보장 재정 현황 및 전망. 보건복지포럼, 314, 6-20.
- 박형빈. (2024. 2. 25.). 저출산 극복하려면 '사회 인식 개선·돌봄 정책' 시급. 연합뉴스. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20240225021900004>
- 보건복지부 사회보장위원회사무국. (2024. 11.). 제5차 중장기 사회보장 재정추계(안). 세종: 보건복지부.
- 배은경, 정순돌, 유재연, 이하진. (2023). 고독사 예방 및 관리를 위한 정책 방안 도출 연구: 텔파이 기법을 중심으로. 보건사회연구, 43(2), 169-191.
- 보건복지부 사회보장위원회사무국. (2024. 11.). 제5차 중장기 사회보장 재정추계(안). 세종: 보건복지부.
- 부산진해경제자유구역. (2025). ESG 경영이란?. <https://www.bjfez.go.kr/kor/01866/01856/01808.web>, Copyright © Busan-Jinhae Free Economic Zone Authority.
- 삼정KPMG 경제연구원. (2024). 저출생·고령화 인구 대변혁 시대, 기업은 무엇을 준비해야 하는가. Samjong INSIGHT, 통권 제90호, 1-52.
- 손민석. (2023). ESG 시대, '사회적'(Social) 규범의 역사와 도전과제. OUGHT OPIA, 38(1), 181-212. 10.DOI: 32355/UGHTOPIA.2023.06.38.1.181

- 양서영. (2024). 기업인력 고령화의 영향 및 시사점. KDB미래전략연구소 이슈 분석, 2024. 8., 제825호, 3-19. file:///C:/Users/KIHASA/Downloads/%EA%B8%B0%EC%97%85%EC%9D%B8%EB%A0%A5%20%EA%B3%A0%EB%A0%B9%ED%99%94%EC%9D%98%20%EC%98%81%ED%96%A5%20%EB%B0%8F%20%EC%8B%9C%EC%82%AC%EC%A0%90.pdf
- 유한김벌리. (연도 미상). 공유가치창출. <https://www.yuhan-kimberly.co.kr/Mobile/Society/Csv>
- 유호선, 김성일, 유현경. (2022). 퇴직연금의 노후소득보장 기능 강화 방안. 국민연금연구원.
- 윤지원. (2024. 2. 5.). 부영그룹, 직원 출산 자녀 1인당 현금 1억원 파격 지원. 경향신문. <https://www.khan.co.kr/article/202402051406001>
- 이동한, 이소연. (2025). 여론속의 여론-2025 세대인식조사: 세대갈등 및 다른 세대에 대한 인식. 한국리서치 주간리포트, 322-1,
- 이미혜. (2023). Determinants of Employment Growth of Firms in Korea. 재정정책논집, 25(3), 43-70.
- 이소영, 황남희, 장인수. (2024). 2024년 인구정책의 전망과 과제. 보건복지포럼, 327, 64-81.
- 이수영. (2022. 12. 2.). 저출산·고령사회 대응해 정부-기업 손잡았다. 뉴스핌. <https://m.newspim.com/news/view/20221202000064>
- 이승윤. (2024. 2. 6.). [취재애포스트] 부영 “출산 직원 자녀에 1억 원... 셋 낳으면 집 제공”. YTN. [https://www.ytn.co.kr/\\_ln/0102\\_202402061319581735](https://www.ytn.co.kr/_ln/0102_202402061319581735)
- 이승호, 김근주, 이은주, 김기홍, 조영민, 고혜진. (2023). 고령 불안정 노동 실태와 정책 대응. 한국노동연구원.
- 이은지, 문재영. (2022). CSR·CSV·ESG 연구 동향 분석 -빅데이터 분석을 중심으로. 품질경영학회지, 50(4), 751-776.

- 이지만, 정승화. (2006). 고령친화적 기업경영모델 개발과 확산에 관한 연구. 서울: 보건복지부, 연세대학교.
- 이진경. (2023. 11. 20.). 롯데 임직원 출생률 '2명대' 비밀은... '자동 육아휴직의 힘'. 세계일보. <https://www.segye.com/newsView/20231120514412>
- 저출산고령사회위원회. (2025a. 5. 27.). “중소기업에 유연한 근무환경 확산 공로”, 중소기업중앙회 김기문 회장에 저고위 감사패 전달 [보도자료]. <http://www.betterfuture.go.kr/front/notificationSpace/pressReleaseDetail.do?articleId=480>
- 저출산고령사회위원회. (2025b. 5. 7.). 저출산고령사회위원회, 기업 출산·양육 우수제도 공유로 전국에 일·가정양립 문화 확산 [보도자료]. <https://www.betterfuture.go.kr/front/notificationSpace/pressReleaseDetail.do?articleId=471>
- 저출산고령사회위원회. (2025c. 2. 27.). 저출산고령사회위원회, 부영그룹 이준근 회장 방문... 출산장려금 지원에 감사패 전달 [보도자료]. <https://www.betterfuture.go.kr/front/notificationSpace/pressReleaseDetail.do?articleId=437>
- 저출산고령사회위원회. (2025d. 2. 14.). 저출산고령사회위원회, 경제단체와 저출생뿐만 아니라 초고령사회 대응 위한 민관 협력 적극 나서 [보도자료]. <https://www.betterfuture.go.kr/front/notificationSpace/pressReleaseDetail.do?articleId=425&listLen=10&searchKeyword=%EA%B8%B0%EC%97%85&position=M&pageIndex=5>
- 저출산고령사회위원회. (2024. 11. 21.). 고령자 계속고용 실태와 제도를 위한 정책과제 논의 [보도자료]. <https://www.betterfuture.go.kr/front/notificationSpace/pressReleaseDetail.do?articleId=401>
- 전병준. (2015). 실버택배를 통한 공유가치창출: CJ대한통운의 사례. KDR, 19(4), 105-128. <http://dx.doi.org/10.17287/kbr.2015.19.4.105>

- 정순돌, 이수영, 박민선, 신보람, 김지연. (2021). 연령집단간 세대갈등의 영역과 원인 - 전문가 델파이 조사를 중심으로 -. 한국사회복지학, 73(3), 229-253. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002750261>
- 조성은, 박은규. (2023). 근로지속 고령자의 유형과 특성 분석. 직업과 자격 연구, 12(2), 45-69.
- 지속가능발전포털. (2021. 10.). ESG란 무엇인가. 지속가능발전 교육자료 9호. <https://ncsd.go.kr/post/85/2606>
- 지표누리 e-나라지표. (2025a). 노인 빈곤율. [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1024](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1024)
- 지표누리 e-나라지표. (2025b). 고령자 고용동향. [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1496#](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1496#)
- 지표누리 e-나라지표. (2025c). 근로자 평균근속년수, 평균연령, 학력별 임금. [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1486](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1486)
- 지표누리 e-나라지표. (2025d). 노동생산성지수. <https://www.index.go.kr/unity/idx-info.do?idxCd=5002>에서 2025. 8. 4. 인출.
- 최재원, 박수진, 유맹, 전순영. (2022). 시니어 노동자를 위한 CJ대한통운과 유한킴벌리의 CSV 사례 비교 분석. 2022년 한국산학기술학회 춘계 학술발표논문집, 885-887. [oarc.es?mid=a10301010000&bid=10820&act=view&list\\_no=432917](http://oarc.es?mid=a10301010000&bid=10820&act=view&list_no=432917)에서 2025. 3. 31. 인출.
- 통계청. (2025a. 8. 6.). 2025년 5월 경제활동인구조사 고령층 부가조사 결과 [보도자료]. [https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301030200&bid=210&act=view&list\\_no=437914](https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301030200&bid=210&act=view&list_no=437914)
- 통계청. (2025b. 9. 29.). 2025 고령자 통계 [보도자료]. [https://www.kostat.go.kr/board.es?mid=a10301010000&bid=10820&tag=&act=view&list\\_no=438832&ref\\_bid=](https://www.kostat.go.kr/board.es?mid=a10301010000&bid=10820&tag=&act=view&list_no=438832&ref_bid=)

- 통계청. (2025c. 8. 27.). 2024 출생 통계 [보도자료]. [https://www.kostat.go.kr/board.es?mid=a10301020100&bid=204&tag=&act=view&list\\_no=438237&ref\\_bid=](https://www.kostat.go.kr/board.es?mid=a10301020100&bid=204&tag=&act=view&list_no=438237&ref_bid=)
- 통계청. (2024a. 9. 26.). 2024 고령자 통계 [보도자료]. [https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list\\_no=432917&mid=a10301010000](https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list_no=432917&mid=a10301010000)
- 통계청. (2024b). 기업통계등록부 이용자 안내서. 대전: 통계청.
- 통계청. (2023a. 12. 14.). 장래인구추계: 2022~2072년 [보도자료]. [https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301020600&bid=207&act=view&list\\_no=428476](https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301020600&bid=207&act=view&list_no=428476)
- 통계청. (2023b. 9. 26.). 2023 고령자 통계 [보도자료]. [https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list\\_no=427252&mid=a10301010000](https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list_no=427252&mid=a10301010000)
- 한국경영자총협회. (2025. 7.). 정년연장 및 근로 가치관에 대한 세대별 인식조사 결과. 한국경영자총협회. <https://www.kefplaza.com/web/pages/gc38139a.do?bbsFlag=View&bbsId=0009&nttId=228>
- 한국은행. (2025). 초고령사회와 고령층 계속근로 방안. 한국은행.
- 행정안전부. (2024. 1. 10.). 2023년 주민등록 인구 5천 133만 명, 전년 대비 11만 명 감소 [보도자료]. [https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do;jsessionid=15lsKvMK6B0kPxYlk8DOziw0.node10?bbsId=BBSMSTR\\_000000000008&nttId=106346](https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do;jsessionid=15lsKvMK6B0kPxYlk8DOziw0.node10?bbsId=BBSMSTR_000000000008&nttId=106346)
- 행정안전부. (2025. 1. 3.). 2024년 출생(등록)자 수 24만 명, 9년 만에 증가 [보도자료]. [https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR\\_000000000008&nttId=114859](https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&nttId=114859)
- 황선재. (2022). 인구고령화와 세대갈등: 자원배분을 둘러싼 세대간 형평. 사회과학연구, 33(2), 149-172. <http://dx.doi.org/10.16881/jss.2022.04.33.2.149>

- 황일성, 길기태, 유성호, 조무연. (2018). 기업의 CSV(Creating Shared Value)와 50+세대 일자리 창출에 관한 연구. 50+당사자연구 연구보고서. 서울: 서울특별시 50플러스재단.
- Busch, F., Fenge, R., & Ochs, C. (2025). The hiring of older workers: evidence from Germany. *Empirical Economics*, 68, 139-163.
- CJ대한통운. (2025). 사회(SOCIAL)-지역사회 공헌. [https://www.cjlogistics.com/ko/page/sustainability/social\\_contribution](https://www.cjlogistics.com/ko/page/sustainability/social_contribution)
- KOSIS 인구로 보는 대한민국. (2025a). 생산연령인구(15-64세). <https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do>에서 2025. 7. 22. 인출.
- KOSIS 인구로 보는 대한민국. (2025b). 유소년부양비와 노인부양비. [https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do?statJipyId=3928&vStatJipyId=5237&listId=A\\_02&areaId=&areaNm=](https://kosis.kr/visual/populationKorea/PopulationDashBoardDetail.do?statJipyId=3928&vStatJipyId=5237&listId=A_02&areaId=&areaNm=)에서 2025. 8. 5. 인출.
- Maestas, N., Mullen, K. J., & Powell, D. (2016). The effect of population aging on economic growth, the labor force and productivity (WR-1063-1). RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/working\\_papers/WR1063-1.html](https://www.rand.org/pubs/working_papers/WR1063-1.html)
- Passas, I. (2024). The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4, 1711-1720. <https://www.mdpi.com/2673-8392/4/4/112>
- WBCFSD. (1998). Corporate Social Responsibility. Conches-Geneva: World Business Council for Sustainable Development. <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/csr-wbcfsd-csr-primer.pdf>
- World Economic Forum. (2015). How 21st-Century Longevity Can Create Markets and Drive Economic Growth. A World Economic Forum White Paper. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GAC\\_Aging\\_White\\_Paper.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_Aging_White_Paper.pdf)에서 2025. 8. 6. 인출.

World Economic Forum. (2019). Guiding Principles for Age-Friendly Businesses: Harnessing the Power of 21st-Century Demographic Change. <https://bc.healthycaringcore.ca/resources/guiding-principles-age-friendly-businesses-harnessing-power-21st-century-demographic>에서 2025. 8. 6. 인출.

Zhongying, J., Zheng, L., & Ping, Z. (2025). Population aging and corporate innovation Performance: evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 101, 1-13.

근로복지기본법. 법률 제18926호 (2023)

고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률, 법률 제18921호 (2022)

남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률, 법률 제20521호 (2024)

노인복지법, 법률 제20929호 (2025)

노인 일자리 및 사회활동 지원에 관한 법률, 법률 제20875호 (2025)

저출산·고령사회기본법. 법률 제20112호 (2024)

저출산·고령사회기본법 시행령, 대통령령 제34359호 (2024)



## 부록 1. 전문가 델파이 조사표

### 기업의 고령사회 대응 정책 범위 규명을 위한 전문가 델파이 조사(1차)

안녕하십니까?

고령사회가 심화됨에 따라 기업이 직면하는 인력 구조의 변화와 이에 따른 대응 전략 수립의 중요성이 점점 커지고 있습니다. 이에 한국보건사회연구원은 「기업의 고령사회 대응 실태와 과제(연구책임: 황남희 연구위원)」의 일환으로 기업의 참여가 필요한 고령사회 대응 정책의 범위를 체계적으로 규명하고자 총 2회에 걸친 델파이(Delphi) 조사를 진행하고 있습니다. 이 조사는 통해 고령사회 대책의 분야별 전문가의 깊이 있는 통찰을 바탕으로 현재 기업이 수행 중이거나 수행 가능한 고령사회 대응 정책을 유행화하고, 그 중요도 및 시급성에 대한 합의된 견해를 도출하는 것을 목적으로 합니다.

여러분께서 제공해 주신 의견은 1차 조사에서 정리되어 2차 조사에 반영되며, 궁극적으로는 기업 정책과 제도 개선 방향에 대한 실효성 있는 정책 제언의 근거 자료로 활용될 예정입니다. 또한, 고령 근로자의 지속 가능한 일자리 확보와 삶의 질 제고를 위해 필요한 기업 차원의 실천적 대응 모델 정립에도 기여할 것으로 기대하고 있습니다. 설문 응답 내용은 통계법 제13조 규정에 의해 통계적인 목적 이외의 다른 용도로는 전혀 사용하지 않을 것이며, 응답 결과는 익명으로 통계 처리됩니다.

여러 일정으로 바쁘시겠지만, 귀한 고견을 주시길 진심으로 부탁드립니다. 전문가 여러분의 협조에 미리 감사드립니다.

2025년 8월 5일(화) 오후 6시까지 회신해 주시면 감사하겠습니다.

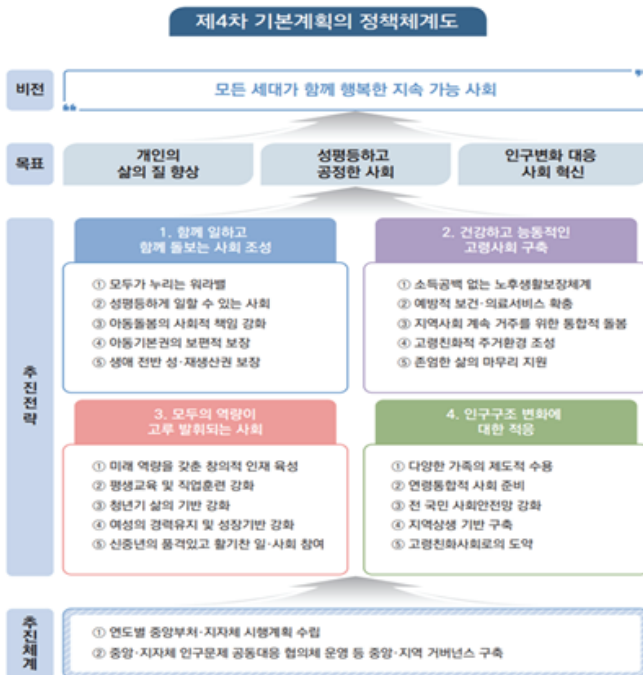
※ 제출방법: 설문지 발송 메일로 회신

응답에 대한 감사의 뜻으로 소정의 수당(15만원)을 지급해 드리려고 하오니, 본 문서의 마지막 장에 첨부된 ‘수당영수증’과 ‘개인정보 제공 동의서’ 파일에 자필서명(전자서명 가능)하시어 함께 회신해 주시길 바랍니다.

※ 문의처: 한국보건사회연구원

## I. 참고자료: 제4차 저출산고령사회 기본계획 정책체계도 소개

## □ 제4차 저출산고령사회 기본계획(’21-’25)의 정책체계도



## □ 추진전략의 영역별 핵심과제

○ 추진전략1 : 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성

① 모두가 누리는 워라밸	· 일·양육 병행 가능한 노동·환경 실현 · 일하는 방식 및 문화 혁신으로 워라밸 실현
② 성평등하게 일할 수 있는 사회	· 성평등한 일터 조성 및 성차별 피해구제·예방 강화 · 여성·청년·돌봄노동 분야 일자리 질 개선
③ 아동돌봄의 사회적 책임 강화	· 훌륭하고 질 높은 돌봄체계 구축 · 균등한 초등돌봄 환경 조성
④ 아동기본권의 보편적 보장	· 아동가족의 소득보장 및 생활지원 · 아동의 안정적 발달 지원 및 아동 보호안전망 강화
⑤ 생애 전반 성·재생산권 보장	· 성·재생산권의 포괄적 보장 · 생애 전반 생식건강 및 건강하고 안전한 임신·출산 보장

○ **추진전략2: 건강하고 능동적인 고령사회 구축**

① 소득공백 없는 노후생활보장체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노인 빈곤 완화를 위한 추가책임 강화</li> <li>· 공·사적연금의 다층노후소득보장 강화</li> <li>· 고령친화 금융환경 구축</li> </ul>
② 예방적 보건 의료서비스 확충	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사전 예방적 건강관리</li> <li>· 방문형 건강관리 의료서비스 활성화</li> <li>· 치매노인 종합적 관리 지원</li> </ul>
③ 지역사회 계속 거주를 위한 통합적 돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역사회 통합돌봄체계 구축 및 지역사회 복귀지원</li> <li>· 노인장기요양보험 보장성 강화 및 서비스 질제고</li> <li>· 의료-요양 기능 조정 및 적정이용 유도</li> </ul>
④ 고령친화적 주거환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고령친화적 주택 공급 및 교통복지기반 구축</li> <li>· 고령친화커뮤니티 확산</li> </ul>
⑤ 존엄한 삶의 마무리 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 질 높은 호스피스·완화의료 제공</li> <li>· 생애말기 자기결정권 강화를 위한 지원체계 정비</li> </ul>

○ **추진전략3: 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회**

① 미래 역량을 갖춘 창의적 인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육 공공성 강화·격차완화</li> <li>· 미래사회 대비 교육혁신</li> <li>· 취창업 지원 등 전문인재로서 성장경로 구축</li> </ul>
② 평생교육 및 직업훈련 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적 생애경력개발</li> <li>· 평생교육·직업훈련 다양화·확대</li> <li>· 누구나 평생교육·직업훈련에 참여할 수 있도록 지원</li> </ul>
③ 청년기 삶의 기반 강화: 이행기 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 안정된 삶의 여건을 위한 일자리 및 주거 안정 지원</li> <li>· 안정적으로 삶을 설계하고 사회에 참여할 수 있는 기반</li> </ul>
④ 여성의 경력유지 및 성장기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경력유지 지원 및 경력단절 여성 맞춤형 취창업 지원</li> <li>· 미래 여성핵심인력 양성 기반 구축</li> </ul>
⑤ 신종년의 품격있고 활기찬 일사회참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주된 일자리에서 계속 일할 수 있는 환경 조성</li> <li>· 퇴직 후 전문성 활용 기회 및 신종년 사회참여 확산</li> </ul>

○ **추진전략4: 인구구조 변화에 대한 적응**

① 다양한 가족의 제도적 수용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양한 가족의 제도적 수용 기반 마련, 아동양육 지원</li> <li>· 다양하고 평등한 가족문화 확산</li> </ul>
② 연령통합적 사회 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연령통합 및 생애연령 기준 재정립 논의</li> <li>· 세대 간 교류와 소통 강화</li> </ul>
③ 전 국민 사회안전망 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양한 노동 포용 사회안전망</li> <li>· 개인단위 소득보장 및 다양한 노동 보호</li> </ul>
④ 지역상생 기반 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세대공존 지역사회 지원</li> <li>· 인구감소지역에 대한 선별적 지원 강화</li> </ul>
⑤ 고령친화경제로의 도약	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 스마트 돌봄 체계 강화 및 고령친화기업·산업 육성</li> <li>· 사회시스템 수급 조정 및 지속가능성 제고</li> </ul>

## II. 제4차 저출산고령사회 기본계획 과제와 기업 참여

□ 다음은 연구진이 제4차 저출산고령사회 기본계획의 추진전략별 과제목록을 보고, 기업이 고령사회에 대응하기 위해 수행 중이거나 수행 가능한 과제들을 연구진이 1차적으로 선정한 것입니다. 각 과제별로 기업의 참여 중요도와 시급도를 각각 5점 척도로 평가해 주시기 바랍니다.

(※ 해당하는 점수에 √표시, 이하 동일)

- 중요도: 고령사회 대응을 위해 해당 과제의 추진이 얼마나 중요한지를 ①(낮음) ~ ⑤(높음)로 평가
- 시급도: 고령사회 대응을 위해 해당 과제에 기업의 참여가 얼마나 시급한지를 ①(낮음) ~ ⑤(높음)로 평가

※ 수행과제에 대한 보다 자세한 설명은 함께 첨부한 '붙임1 제4차 저출산고령사회기본계획' 또는 '붙임2 응답대상 추진과제 추가 설명'을 참조해 주십시오.

○ 추진전략1 : 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성

중요도					구분	시급도				
낮음	↔			높음		낮음	↔			높음
①	②	③	④	⑤	1) 다양한 삶의 요구에 대응한 일생활 균형 실현	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	2) 감시감촉률 해소 및 휴식권 보장	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	3) 일하는 방식 및 문화 혁신	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	4) 일생활 균형을 위한 사회적 분위기 확산	①	②	③	④	⑤

○ 추진전략2 : 건강하고 능동적인 고령사회 구축

중요도					구분	시급도				
낮음	↔			높음		낮음	↔			높음
①	②	③	④	⑤	5) 노인 일자리 사업을 통한 노년기 소득 보장	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	6) 퇴직연금의 연금성 강화를 위한 제도 개선	①	②	③	④	⑤

○ **추진전략3: 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회**

공요도 낮음 ↔ 높음					구분	시급도 낮음 ↔ 높음				
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	7) 원하는 시기에 교육훈련에 참여할 수 있는 기반 조성	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	8) <b>경력단절</b> 예방 서비스 확대	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	9) <b>경력단절</b> 여성 대상 <b>경력복합</b> 및 맞춤형 재취업 지원 강화	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	10) <b>경력단절여성</b> 고용 사업주 지원 강화	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	11) 기업의 <b>복합문화</b> 통한 <b>제휴교육</b> 지원	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	12) <b>신체능력</b> 저하 등을 고려한 다양한 <b>근로형태</b> 확산	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	13) <b>제휴교육</b> 과 관련된 <b>중앙기록 제도</b> 개선 논의	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	14) 전직 준비 기반 마련 및 <b>경력개발</b> 서비스 제공	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	15) 퇴직 인력이 전문성을 발휘할 수 있는 <b>직업 기회</b> 확대	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	16) 전문성과 숙련기사를 전수할 수 있는 기반 구축	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	17) 사회공헌 및 봉사활동 활성화	①	②	③	④	⑤

○ **추진전략4: 인구구조 변화에 대한 적응**

공요도 낮음 ↔ 높음					구분	시급도 낮음 ↔ 높음				
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	18) <b>상별수당</b> 도입	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	19) 중소기업의 <b>임금복지 향상</b> 및 <b>비정규직 차별 해소</b>	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	20) <b>부고</b> 및 <b>휴가</b> 등 노동공사와 보호	①	②	③	④	⑤

□ **그외 제4차 저출산고령사회 기본계획의 추진전략별 **과제목표**에서, 기업이 고령사회에 대응하기 위해 수행 중이거나 수행 가능한 과제들이 있다면 제안에 주십시오.**

### III. 기업 자체 실천 고령화 대응 우수사례

□ 다음은 연구진이 기업의 인사노동담당자 대상 초점집단면접조사를 진행하는 과정에서 확인된 기업 자체적으로 추진하고 있는 고령사회 대응 사업입니다. 각 사업별로 고령사회 대응으로써 우수성과 정력화(제도와화) 가능성을 5점 척도로 평가해 주시기 바랍니다.

- 우수성: 고령사회 대응을 위해 해당 과제의 우수성 정도를 ①(낮음) ~ ⑤(높음)로 평가
- 정력화 가능성: 제도화하여 타기업으로 확산할 수 있는 가능성을 ①(낮음) ~ ⑤(높음)로 평가

우수성					구분	정력화 가능성				
낮음	↔			높음		낮음	↔			높음
①	②	③	④	⑤	1) 은퇴 전 조기 퇴직자 지원 프로그램: 퇴직하기 1년 동안 근무시간 및 연봉을 줄이는 대신 은퇴 이후를 위한 준비, 교육 등을 할 수 있도록 시간과 교육비 지원	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	2) 전문위원제도 운영: 본인이 원하면 근무시간을 줄이되, 담당 분야에 대해 전문가로서 후배 양성, 대외기관 학술타포 등을 통해 본인의 제2의 인생도 모색할 수 있도록 함	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	3) 6년, 10년 등 일정기간 근무 후 1개월의 휴급휴가(안식월 제도): 잘 쉬는 사람이 일도 잘 한다는 생각으로 일정기간 근무후 휴급의 휴가 제공	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	4) 리버스 멘토링(Reverse Mentoring): 조직 내에서 나이와 경력이 더 적은 구성원이 연장자이자 상급자인 리더나 관리자에게 조언하거나 가르치는 방식의 멘토링. 주로 디지털 기술, 트렌드, 다양성, 젊은 세대의 가치관 등 최신 변화에 대한 이해를 높이는 데 활용됨	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	5) 조직내 세대간 갈등을 해소하기 위한 사내 커뮤니티 지원: 다양한 세대로 구성하여 취대역가활동을 하며 관련 활동시간 확보 및 경제적 지원	①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤	6) 연차나눔: 회사 구성원 간 동료애와 나눔을 증진시키기 위해 남은 연차를 다른 직원에 기부	①	②	③	④	⑤

## IV. 그 외 우수사례 추천 및 제언

- 고품사회 대응에 있어 국내의 기업의 모범사례가 있다면 소개 부탁드립니다.  
(해당 기업명과 구체적인 프로그램을 기술해 주시면 감사하겠습니다.)

- 기업의 고품사회 대응과 관련된 실태와 과제를 계안함에 있어 정부의 제도와 정책에 대하여 하고 싶은 말씀이 있다면 자유롭게 기술해 주십시오.

V. 응답자 기본 정보	
성별	① 남성    ② 여성
연령	_____세
해당분야 경력	_____년 _____개월
전공	① 경제학    ② 사회학    ③ 인문학    ④ 사회복지학 ⑤ 교육학    ⑥ 기타 (_____)
소속기관	① 대학 ② 공공 및 민간 연구기관 ③ 기타 (_____)

설문에 응해 주셔서 감사드립니다.  
본 조사의 내용은 통계법에 의해 엄격하게 보호되며 통계적 목적만을 위해 사용될 것입니다.

## 기업의 고령사회 대응 정책 범위 규명을 위한 전문가 델파이 조사(2차)

안녕하십니까?

고령사회가 **실현됨** 따라 기업이 직면하는 **인력 구조 변화와 이에 대응하기 위한 전략 수립의 중요성**이 점차 커지고 있습니다. 한국보건사회연구원은 「기업의 고령사회 대응 실태와 과제(연구책임: 황남희 연구위원)」의 일환으로, 기업이 수행 중이거나 **수행 가능한** 고령사회 대응 정책의 범위를 체계적으로 규명하기 위해 총 2회에 걸친 델파이(Delphi) 조사를 진행하고 있습니다.

이번 2차 조사는 1차 조사에서 도출된 중요도·시급도 평가 결과와 전문가 의견을 바탕으로, 각 과제에 대한 전문가 간 합의 수준을 높이고 최종 우선순위를 확정하는 것을 목표로 합니다. 1차 조사에서 제시된 의견과 수치(평균 ± 표준편차)를 참고하시어, 각 항목에 대해 제평가와 보완 의견을 주시면 감사하겠습니다. 설문 응답 내용은 통계법 제13조 규정의 의해 통계적인 목적 이외의 다른 용도로는 전혀 사용하지 않을 것이며, 응답 결과는 익명으로 통계 처리됩니다.

여러 일정으로 바쁘시겠지만, 귀한 고견을 주시길 간곡히 요청드립니다. 전문가 여러분의 협조에 미리 감사드립니다.

2025년 8월 19일(화) 오후 6시까지 **회신해주시면 감사하겠습니다.**

\* **재출발**: 설문지 발송 메일로 회신

응답에 대한 감사의 뜻으로 소정의 수당(〇〇만원)을 지급해 드리고자 하오니, 본 문서의 마지막 장에 첨부된 '**수당영수증과 개인정보 제공 동의서 파일**'에 **자필서명(전자서명 가능)하시의** 함께 회신해 주시길 바랍니다.

\* 문의처: 한국보건사회연구원

## 1. 제4차 저출산고령사회 기본계획 과제와 기업 참여

□ 이번 2차 조사는 1차 델파이 조사 결과를 바탕으로 진행됩니다. 1차 조사에서는 제4차 저출산고령사회 기본계획의 추진전략별 과제 중, 기업이 고령사회에 대응하기 위해 수행하는데 따른 중요도와 시급도를 5점 척도로 응답 받았습니니다.

표에는 각 과제의 1차 평균 점수와 표준편차가 함께 제시되어 있으니, 이를 참고하여 중요도와 시급도를 다시 평가해 주시기 바랍니다.

- 중요도: 고령사회 대응을 위해 해당 과제가 얼마나 중요한지 (1=낮음, 5=높음)
- 시급도: 기업 참여가 얼마나 시급한지 (1=낮음, 5=높음)

※ 평가 시 참고사항

- 1차 평균점수는 전문가 전체의 평가 경향을 나타냅니다.
- 표준편차가 높을수록 의견 차이가 큰 항목입니다.
- 1차에서의 본인 응답과 비교하여 점수를 유지하거나 조정할 수 있습니다.
- 필요시 추가 의견/판에 구체적으로 설명을 기입해 주십시오.

○ 추진전략1 : 함께 일하고 함께 돌보는 사회 조성

구분	중요도		시급도		추가 의견
	1차 M(SD)	2차 재평가	1차 M(SD)	2차 재평가	
1) 다양한 삶의 요구에 대응한 일생활 균형 실현	4.31(0.80)		3.75(0.77)		
2) 장시간근로 해소 및 휴식권 보장	4.19(0.83)		4.00(0.82)		
3) 일하는 방식 및 문화 혁신	4.19(0.78)		3.83(0.89)		
4) 일생활 균형을 위한 사회적 분위기 확산	4.13(0.72)		3.50(0.97)		

○ 추진전략2 : 건강하고 능동적인 고령사회 구축

구분	중요도		시급도		추가 의견
	1차 M(SD)	2차 재평가	1차 M(SD)	2차 재평가	
5) 노인 일자리 사업을 통한 노년기 소득 보장	4.08(0.85)		3.83(0.89)		
6) 퇴직연금의 연금성 강화를 위한 제도 개선	3.88(0.72)		3.33(0.89)		

○ 추진전담: 모두의 역량이 고루 발휘되는 사회					
구분	중요도		시급도		추가 의견
	1차 M(SD)	2차 재평가	1차 M(SD)	2차 재평가	
7) 원하는 시기에 교육훈련에 참여할 수 있는 기반 조성	4.19(1.05)		3.83(1.20)		
8) 경력단절 예방 서비스 확대	3.89(0.88)		3.19(0.88)		
9) 경력단절 여성 대상 전문분야 및 맞춤형 재취업 지원 강화	3.89(0.79)		3.60(0.97)		
10) 경력단절여성 고용 사업주 지원 강화	3.00(0.89)		3.19(0.88)		
11) 기업의 분담의무를 통한 채용기회 지원	4.25(0.88)		4.25(0.88)		
12) 신기술직 저차 등을 고려한 다양한 근무형태 확산	3.94(1.18)		3.94(1.24)		
13) 채용기회와 관련된 중장기적 제도 개선 논의	4.44(0.81)		4.44(0.85)		
14) 전리 준비 기반 마련 및 생애경력설계 서비스 제공	4.31(0.79)		4.08(0.88)		
15) 퇴직 인력이 전문성을 발휘할 수 있는 재취업기회 확대	3.94(0.99)		4.00(0.89)		
16) 전문성과 숙련기술을 전수할 수 있는 기반 구축	3.94(0.98)		3.75(1.00)		
17) 사회공헌 및 봉사활동 활성화	3.18(0.89)		2.83(1.09)		
○ 추진전담: 인구구조 변화에 대한 적응					
구분	중요도		시급도		추가 의견
	1차 M(SD)	2차 재평가	1차 M(SD)	2차 재평가	
18) 상병수당 도입	3.58(0.89)		3.19(0.90)		
19) 중소기업의 임금복지 향상 및 비정규직 차별 해소	4.30(0.81)		4.19(0.90)		
20) 특고 및 플랫폼노동공사자 보호	4.30(0.82)		4.30(0.81)		

154 기업의 고령사회 대응 실태와 과제

□ **제평가들 마친 후, 전체 추진과제별 핵심 과제 중에서 가장 우선적으로 추진이 필요하다고 생각되는 5개 과제를 선택하고, 그 이유를 간단히 작성해 주십시오.**

- 우선순위 표기 방법: 해당 과제의 '우선순위 선택'란에 1-5의 순위를 기입해 주십시오. (1=최우선)
- 이유 작성: 선택 이유, 정책 적용 시 기대효과, 또는 고려해야 할 한계 등을 자유롭게 기입해 주십시오.

\* 선택과 이유를 함께 받으면 향후 핵심과제의 정책화 근거로 활용됩니다.

우선순위	과제명	추진전략 분야(1~4)	이유
1			
2			
3			
4			
5			

□ **제4차 저출산고령사회 기본계획의 추진과제로 포함되어 있지 않지만, 우리 기업이 고령사회에 대응하기 위해 참여가 필요하다고 1차 조사에서 제안해 주신 과제 내용을 주제별로 정리하여 다음과 같이 구조화 하였습니다. 각 과제별로 기업의 참여 중요도와 시급도를 5점 척도로 평가해 주시기 바랍니다. (해당 번호에 √체크). 또한 추가 의견이 있으시면 기술 바랍니다.**

구분	중요도	시급도	추가 의견
1) <b>고령자 고용 확대 및 경력업 지원</b> (시니어인턴십 확대, 중장년 인턴 프로그램 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
2) <b>고령친화기업 및 산업 육성</b> (고령친화기업 확대, 작업환경 및 임금 개선 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
3) <b>종별노동 분야 일자리 질 개선</b> (여성 고령자 돌봄 근로조건 개선, 성별 임금 격차 완화)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
4) <b>세대 간 연계 및 상호협력</b> (세대 소통 강화, 청년-고령자 상호협력 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
5) <b>사회안전망-소득보장 강화</b> (퇴직연금과 국민연금 연계, 저소득층 기초연금 강화 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
6) <b>산업재해 예방 및 안전한 근로환경</b> (고령층 산업재해 예방, 직종별 맞춤형 생애경력설계 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	
7) <b>유연근무 및 생애설계 지원</b> (노동시간 유연화, 임금교육휴가 확대 등)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	

## II. 기업 자체 실천 고령화 대응 우수사례

□ 기업의 인사도담당자 대상 초점집단면접조사를 진행하는 과정에서 확인된, 기업 자체적으로 추진하고 있는 고령사회 대응 사업에 대한 우수성과 성과와 가능성에 관한 5점 척도 응답 결과입니다. 표에 각 사업별 1차 평균 점수와 표준편차가 제시되어 있으니, 이를 참고하여 우수성과 성과와 가능성을 다시 평가해 주시고 사업들 간의 우선순위(1~6)를 선택해 주시길 바랍니다.

- 우수성: 고령사회 대응 측면에서 해당 사업이 가지는 효과성과 도입사례로서의 가치 (1=낮음, 5=높음)
- 정책화 가능성: 제도화하여 타기업으로 확산·정확시킬 수 있는 가능성 (1=낮음, 5=높음)
- 우선순위: 사업의 확산이 필요하다고 생각하는 우선순위의 (1~6)

※ 평가 시 참고사항

- 1차 평균점수는 전문가 전체의 평가 경향을 나타냅니다.
- 표준편차가 높을수록 의견 차이가 큰 항목입니다.
- 1차 응답과 비교하여 점수를 유지하거나 조정할 수 있습니다.
- 필요 시 '추가 의견'란에 구체적인 설명을 작성해 주십시오.

구 분	우수성		정책화 가능성		우선 순위	추가 의견
	1차 M(SD)	2차 점수가	1차 M(SD)	2차 점수가		
1) 은퇴 전 조기 퇴직자 지원 프로그램: 퇴직하기 1년 동안 근로시간 및 연봉을 줄이는 대신 은퇴 이후를 위한 준비, 교육 등을 할 수 있도록 시간과 교육비 지원	4.30(0.80)		4.10(0.83)			
2) 전문위원제도 운영: 본인이 원하면 근로시간을 줄여, 담당 분야에 대해 전문가로서 후배 양성, 대외기관 학술발표 등을 통해 본인의 제2의 인생도 모색할 수 있도록 함	3.01(1.11)		3.44(1.09)			
3) 6년, 10년 등 일정기간 근무 후 1개월의 휴가휴가(안식월 제도): 잘 쉬는 사람이 일도 잘한다는 생각으로 일정기간 근무후 휴가의 휴가 제공	3.00(1.09)		3.30(0.98)			
4) 리버스 멘토링(Reverse Mentoring): 조직 내에서 나이와 경력이 더 적은 구성원이 연장자이자 상급자인 리더나 관리자에게 조언하거나 가르치는 방식의 멘토링. 무로 디지털 기술, 트렌드, 다양성, 젊은 세대의 가치관 등 최신 변화에 대한 이해를 높이는 데 활용됨	3.01(0.98)		3.03(1.08)			
5) <del>조직내 세대간 갈등을 해소하기 위한 세대 커뮤니티 지원</del> : 다양한 세대로 구성하여 <del>조직내 세대간 갈등을</del> 하며 <del>편견</del> <del>세대간</del> 확보 및 경력 지원	3.30(0.99)		3.50(1.15)			
6) 연차나눔: 회사 구성원 간 동료애와 나눔 문화를 조성하기 위해 남은 연차를 다른 직원에게 기부	2.00(0.98)		2.03(1.08)			

IV. 그 외 우수사례 추천 및 제언

□ 기업의 고령사회 대응 모범으로 소개해 주신 국내의 사례를 주제별로 정리하여 다음과 같이 구조화 하였습니다. 각 사례별로 우수성과 정책화 가능성을 5점 척도로 평가해 주시기 바랍니다(해당 번호에 **✓체크**). 또한 추가 의견이 있으시면 기술표합니다.

- 우수성: 고령사회 대응 측면에서 해당 사업이 가지는 효과성과 모범사례로서의 가치 (1=낮음, 5=높음)
- 정책화 가능성: 제도화하여 타기업으로 확산 정착시킬 수 있는 가능성 (1=낮음, 5=높음)

구 분	우수성					정책화 가능성					추가 의견
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
1) 고령자 채용 및 역량강화 교육 (삼성시니어디지털아카데미의 디지털역량교육 및 사회참여 지원, KT 퇴직예정자 기술교육 등)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
2) 청년 연장 및 재고용 제도 (현대엘리베이터 휴타기 제도, 동국제강 청년기피 직종 지속고용 등)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
3) 시니어 특화 고용 모델 (시니어 IT전문기업 '에버영코리아', '에버영퍼플'의 AI빅데이터 시니어 고용, Korail 전직지원 프로그램)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
4) 건강관리 및 복지 지원 (부경식품 건강관리 프로그램과 근무환경 개선 등)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
5) 세대 간 소통·조기문화 (삼양 '투게더 데이'의 연령 혼합팀 구성과 세대간 비공식 교류 활성화)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
6) 생애 2차 준비 교육 (롯데세상에 퇴직연금 연계 교육, 일본 킨코대 세컨드 스테이지 대학 등)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	

□ 1차 조사에서 의견주신 정부의 제도 정책에 관한 시사점을 주제별로 간결하게 정리하였습니다. 각 의견별로 중요도와 시급도를 평가해 주시기 바랍니다( 해당 번호에 √체크). 또한 추가 의견이 있으시면 기술 바랍니다.

- 중요도: 고령사회 대응을 위해 해당 과제가 얼마나 중요한지 (1=낮음, 5=높음)
- 시급도: 기업 참여가 얼마나 시급한지 (1=낮음, 5=높음)

구 분	중요도					시급도					추가 의견
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
<b>1) 고령자 고용지원 제도 실효성 강화</b> - 지원금 세제 혜택 확대, 절차 간소화 - 단순 현금 지원 → 직무 전환재교육 연계 패키지 지원	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
<b>2) 맞춤형 채용·생애경력 설계 지원</b> - 45세 이상 주기적(예: 3년마다) 중장기 경력설계 - 고·저숙련, 고·저학력 등 특성별 맞춤형 프로그램	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
<b>3) 정년연장·재고용 제도 정착 등을 통한 지속가능한 고령 인력자원 활용체계 구축</b> - 세제·재정 지원을 병행한 정년연장 재고용 활성화 - 소단시간 유연근무 확대 - 고령 친화적 근무환경 개선 인센티브 제공	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
<b>4) 중소·비정규직 대상 차별화된 정책 마련</b> - 대기업 위주 정책 한계 보완 - 기업규모·근로형태별 적용 가능한 지원 설계	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	
<b>5) 민관 협력 기반 고령사회 대응 강화</b> - 기업 ESG-CSR과 연계한 사회문제 해결 유도 - 일손식 계속고용 다변화 사례 등 벤치마킹	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	

설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 조사의 내용은 통계법에 의해 엄격하게 보호되며 통계적 목적만을 위해 사용될 것입니다.

## 부록 2. 초점집단면접 질문지

### 『기업의 고령사회 대응 정책 관련 담당자』 FGI 초점집단면접 질문지

	단계별 주제	시간
STEP 1	warming up	5분
STEP 2	고령사회 인식 및 대응 정책 인지도	20분
STEP 3	고용 부문 제도 실태와 활성화 방안	20분
STEP 4	산업안전 부문 제도 실태와 활성화 방안	10분
STEP 5	건강과 여가 부문 제도 실태와 활성화 방안	20분
STEP 6	기업 자체 추진 우수사례	10분
STEP 7	epilogue	5분
총 90분		

## warming up

5분

**1. 면접 취지에 대해 설명**

- 본 면접은 기업의 고령사회에 대한 인식과 대응, 정부의 정책 참여 등에 대한 실태를 파악하여 기업의 고령사회 대응을 지원하기 위한 방안을 모색하기 위해 기업의 관련 업무 담당자분들을 모시고 의견을 듣기 위해 준비되었습니다.

**2. 진행 방법 및 주의 사항**

- 참여동의서 설명 및 작성 안내

**3. 진행자 소개 및 참석자 소개**

- 이름, 연령, 기관, 업무 등

**4. 그럼 이제부터 면접을 진행하도록 하겠습니다.**

## part Ⅰ. 고령사회 인식 및 대응 정책 인지도

20분

**1. 고령사회 현상과 기업의 대응 필요성 인식**

- 우리 사회의 고령사회 현상에 대해 소속기관의 회의 등에서 공식적으로 이야기한 적이 있습니까?
  - 만약 있다면, 어떤 이야기를 하셨습니까?
- 소속기관의 회의 등에서 공식적으로 고령사회에 대한 대책을 이야기한 적이 있습니까?
  - 만약 있다면, 어떤 이야기를 하셨습니까? 실제로 관련 대책을 추진하였습니까?

**2. 제4차 저출산고령사회 기본계획 내 고령사회 대응 정책 인지도**

- 저출산고령사회 기본계획에 대해 알고 계십니까?
- 현재 추진 중인 제4차 저출산고령사회기본계획의 고령사회 대응 정책에 대해 알고 계십니까?
  - 고용안정/연장, 직업훈련, 산업안전, 근로시간, 은퇴준비/재취업 지원
  - 건강증진, 가족돌봄, 여가문화 지원 등

**1. 고용안정/연장, 직업훈련 관련 제도 도입**

- 현재 소속기관에서는 고령근로자의 일자리 안정성을 위한 임금피크제, 재고용, 직업훈련 등의 제도를 운영하고 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 정부의 의무/권고임에도 불구하고 도입하지 못한 제도가 있을까요?
  - 만약 있다면 그 이유는 무엇입니까?

**2. (도입한 기업만) 고용안정/연장, 직업훈련 관련 제도 활성화**

- 해당 제도를 신청하고 사용하는 근로자들이 있습니까? 현재 소속기관에서는 제도를 신청하고 사용하는 기업문화가 자연스럽게 받아들여지고 있습니까? 제도를 사용하고 싶지만 그렇지 못한 경우들이 있습니까?
- 이를 종합해 볼 때 해당 제도가 얼마나 활성화된 상태입니까?
  - 만약 제도가 활성화되어 있지 않다면, 왜 그런 것일까요? 기업이나 정부에서 어떻게 하면 이 제도를 활성화시킬 수 있을까요?

**3. 은퇴준비/재취업 지원 관련 제도 도입**

- 은퇴를 앞둔 직원들을 위한 지원 제도가 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 정부의 의무/권고임에도 불구하고 도입하지 못한 이유가 있을까요?
  - 만약 있다면 그 이유는 무엇입니까?

**4. (도입한 기업만) 은퇴준비/재취업 지원 관련 제도 활성화**

- 해당 제도를 신청하고 사용하는 근로자들이 있습니까? 현재 소속기관에서는 제도를 신청하고 사용하는 기업문화가 자연스럽게 받아들여지고 있습니까? 제도를 사용하고 싶지만 그렇지 못한 경우들이 있습니까?
- 이를 종합해 볼 때 해당 제도가 얼마나 활성화된 상태입니까?
  - 만약 제도가 활성화되어 있지 않다면, 왜 그런 것일까요? 기업이나 정부에서 어떻게 하면 이 제도를 활성화시킬 수 있을까요?

## part III. 산업안전 부문 제도 실태와 활성화 방안

10분

## 1. 산업안전, 근로시간 관련 제도 도입

- 현재 소속기관에서는 고령자의 안전을 위해 작업환경이나 근로시간 등에 대한 고려를 하고 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 정부의 의무/권고임에도 불구하고 도입하지 못한 제도가 있을까요?
  - 만약 있다면 그 이유는 무엇입니까?

## 2. (도입한 기업만) 산업안전, 근로시간 관련 제도 활성화

- 해당 제도를 신청하고 사용하는 근로자들이 있습니까? 현재 소속기관에서는 제도를 신청하고 사용하는 기업문화가 자연스럽게 받아들여지고 있습니까? 제도를 사용하고 싶지만 그렇지 못한 경우들이 있습니까?
- 이를 종합해 볼 때 해당 제도가 얼마나 활성화된 상태입니까?
  - 만약 제도가 활성화되어 있지 않다면, 왜 그런 것일까요? 기업이나 정부에서 어떻게 하면 이 제도를 활성화시킬 수 있을까요?

## part IV. 건강과 여가 부문 제도 실태와 활성화 방안

20분

## 1. 건강증진, 가족돌봄 관련 제도 도입

- 현재 소속기관에서는 고령근로자의 건강증진이나 가족돌봄을 지원하는 제도가 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 정부의 의무/권고임에도 불구하고 도입하지 못한 제도가 있을까요?
  - 만약 있다면 그 이유는 무엇입니까?

## 2. (도입한 기업만) 건강증진, 가족돌봄 관련 제도 활성화

- 해당 제도를 신청하고 사용하는 근로자들이 있습니까? 현재 소속기관에서는 제도를 신청하고 사용하는 기업문화가 자연스럽게 받아들여지고 있습니까? 제도를 사용하고 싶지만 그렇지 못한 경우들이 있습니까?

- 이를 종합해 볼 때 해당 제도가 얼마나 활성화된 상태입니까?
  - 만약 제도가 활성화되어 있지 않다면, 왜 그런 것일까요? 기업이나 정부에서 어떻게 하면 이 제도를 활성화시킬 수 있을까요?

### 3. 심리정서, 여가문화 지원 관련 제도 도입

- 현재 소속기관에서는 고령근로자의 심리정서나 여가문화를 지원하는 제도가 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 정부의 의무/권고임에도 불구하고 도입하지 못한 제도가 있을까요?
  - 만약 있다면 그 이유는 무엇입니까?

### 4. (도입한 기업만) 심리정서, 여가문화 지원 관련 제도 활성화

- 해당 제도를 신청하고 사용하는 근로자들이 있습니까? 현재 소속기관에서는 제도를 신청하고 사용하는 기업문화가 자연스럽게 받아들여지고 있습니까? 제도를 사용하고 싶지만 그렇지 못한 경우들이 있습니까?
- 이를 종합해 볼 때 해당 제도가 얼마나 활성화된 상태입니까?
  - 만약 제도가 활성화되어 있지 않다면, 왜 그런 것일까요? 기업이나 정부에서 어떻게 하면 이 제도를 활성화시킬 수 있을까요?

#### 1. 소속기관의 우수사례

- 소속기업에서 자발적으로 추진하고 있는, 고령근로자를 배려한 제도가 있을까요?
  - 만약 있다면 어떤 제도이며 어떻게 도입하게 되었습니까?
- 이 제도는 다른 기업에 추천할 수 있는 우수사례로 볼 수 있을까요?
  - 만약 그렇다면 다른 기업으로 확산될 가능성이 클까요?
- 정부에서 이 제도를 정책으로 도입할 수 있을까요? 그렇게 생각하신 이유에 대해서도 함께 말씀해 주십시오.

## 2. 타 기관의 우수 사례

- 다른 기업에서 자발적으로 추진하고 있는, 고령근로자를 배려한 제도에 대해 알고 있습니까?
  - 만약 있다면 어떤 제도인지 설명해 주실 수 있을까요?
- 이 제도는 내가 소속된 기관을 포함해서 다른 기업으로도 확산될 가능성이 클까요?
- 정부에서 이 제도를 정책으로 도입할 수 있을까요? 그렇게 생각하신 이유에 대해서도 함께 말씀해 주십시오.

---

epilogue

5분

---

### 1. 면접 진행 종합 및 마무리

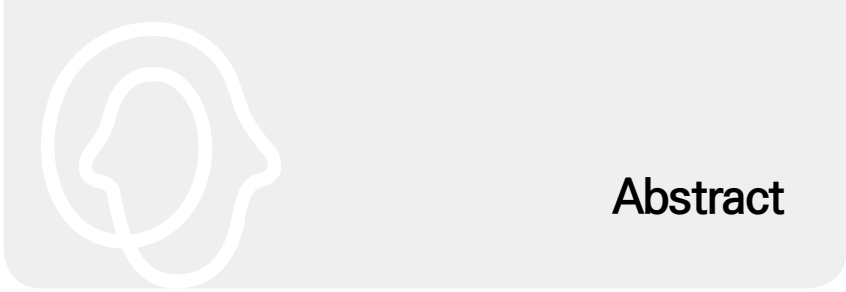
## - 사전기초질문 -

※ 초점집단면접 참여시 제출해 주십시오.

기업 관련 사항 중 작성이 어려운 경우 비워두셔도 됩니다.

<b>이름</b>		<b>연령</b>	
<b>성별</b>		<b>경력</b> (관련 업무 포함)	__년__개월
<b>휴대전화</b>	010-__ - __	<b>이메일주소</b>	____@____ _____
<b>소속기관</b>		<b>부서</b>	
<b>기관 주소</b> (시/군 구/동)		<b>업종</b>	
<b>종업원 수</b> (기준:현재 /2024년말 /2025년초)*	총__명 정규직__명 비정규직__명	<b>종원업 연령</b> <b>구성</b> (기준:현재 /2024년말 /2025년초)*	평균__세 39세 이하__% 55세 이상__%

\* 작성 기준시점을 현재, 2024년말, 2025년 초 중 선택해 주시면 됩니다.



## Abstract

### **Corporate Responses to an Aging Society** : Current Situation and Challenges

Project Head: Hwang, Namhui

This study examines corporate responses to population aging in Korea and explores strategies to enhance corporate participation in aging-related policies. As rapid demographic aging driven by persistently low fertility places increasing pressure on society, effective policy implementation requires not only government action but also active corporate engagement. Based on the Framework Act on Low Birth Rate in an Aging Society, the study identifies policy areas requiring corporate involvement and analyzes current participation levels and constraints.

Drawing on focus group interviews with HR managers from 36 companies and two rounds of Delphi surveys with experts, the findings show that corporate responses remain limited and vary by firm size and industry. Large firms tend to rely on early retirement schemes, while small and medium-sized enterprises more actively retain and reemploy experienced older workers due to labor shortages. Retirement preparation and reemployment support programs are often implemented in a perfunctory manner, and many firms perceive post-retirement life as be-

---

Co-Researchers: Hong, Seokho · Lim, Jiyoung

yond their responsibility.

Experts identified four priority areas for corporate participation: reducing long working hours through flexible arrangements, promoting safe and sustainable quality jobs, strengthening lifelong education and retraining systems, and reinforcing employment safety nets. The study concludes that corporations must move beyond a passive role and take an active part in ensuring employment sustainability, skills development, and improved working conditions in order to contribute to a sustainable aging society.

Key words: Aging society policy, Aging Response, Older Adult Employment, Corporate participation, Basic Plan for Low Fertility and Aging Society