

# 고령화 시대의 인적자원관리방안

권혁기\*

## 〈목 차〉

I. 서론	V. 결론
II. 우리나라 고령화의 추세 및 원인	참고문헌
III. 고령화의 파급효과	Abstract
IV. 고령화의 대응과제	

## I. 서론

우리나라 전체 취업자 가운데 40살 이상이 차지하는 비중이 절반을 넘는 등 노동력 고령화가 빠르게 진행되고 있는 것으로 나타나고 있다.

통계청은 지난해 전체 취업자 2천2백만 여명 가운데 40살 이상 취업자는 천백만 여명으로 전체의 50.3%에 이른다고 밝혔다. 지난 1995년 40살 이상의 비중이 41%였던 것에 비하면 10년 동안 10%포인트 가까이 급등한 것이다.

우리나라는 이미 2000년에 고령화 사회로 진입했고 세계에서, 가장 빠른 속도로 고령사회로 이행중이다. 2018년에는 65세 이상의 인구가 전체 인구의 14.3%에 달할 것으로 예상하고 있다. 이것은 고령화 사회에서 고령사회로 이행이 프랑스는 115년, 스웨덴은 85년, 일본은 24년이 걸렸지만 우리나라는 불과 18년 걸릴 것으로 전망하고 있다.

현재 우리나라의 고령화 정도는 다른 OECD 국가들에 비하여 심각한 정도는 아니다. 하지만 유례가 없을 정도로 빠르게 진행되고 있다는 것이다. 산업화와 그로 인한 가족구조의 변화, 산아제한 정책의 시행 등으로 인하여 1970년에 4.53이었던 출산율이 1.17까지 하락하였기 때문이다. 이는 인구구조를 유지하기 위해 필요한 대

\* 동의대학교 경영·회계학부 강의전담교수

체출산을 2.1뿐만 아니라 OECD 평균인 1.7보다도 크게 낮은 수준이다.

고령화 속도가 이대로 진행된다면 2016년부터 생산가능인구가 감소하고 그 후 7년 뒤인 2023년부터 총인구의 감소시기가 도래한다는 것이다.

고령화는 단순히 인구구조의 변화만을 의미하는 것 아니다. 기존 연구에 의하면 고령화는 노동공급, 저축, 재정, 성장 등에 영향을 미치면서, 사회·경제의 대규모 지각변동을 초래하는 것으로 알려져 있다. 따라서 고령화로 인한 사회경제적 충격을 최소화하기 위해서는 고령화의 원인과 대책에 관한 연구가 이루어지고, 이를 통해 충분한 준비가 이루어 져야 한다. 특히 우리나라처럼 고령화가 빠르게 진행되는 경우, 고령화에 관한 연구는 더욱 시급한 과제로 대두된다. 다른 나라에서 수십 년에 걸쳐 이루어진 고령화에 대한 대비가 수년 안에 이루어 져야 할 정도로 급박한 상황이기 때문이다.

## II. 우리나라 고령화의 추세 및 원인

### 1. 우리나라 고령화의 추세

우리나라의 출산율이 계속 줄어들어 OECD 국가 가운데 최저 수준인 것으로 나타났다. 여성 한 명이 낳는 평균 자녀수를 나타내는 합계 출산율은 1.16명으로 2004년 1.19명보다 0.03명이나 줄었다.

통계청 발표 2004년 출생 사망 통계 결과에 따르면 우리나라의 출산율은 다른 OECD 국가들 가운데 일본의 1.29명, 영국의 1.79명보다 현저히 낮은 수준이다. 한 해 동안 태어난 신생아의 숫자도 계속 줄어들고 있다. 2003년 태어난 신생아의 수는 47만 6천명으로 한 해 전 49만 4천명보다 3.5% 감소했다. 이에 따라 인구 천명당 출생아수를 나타내는 조출생률은 9.8명으로 처음으로 10명 이하로 감소한 것으로 나타났다.

반면 인구 천 명당 사망자 수는 4년째 5.1명을 기록하고 있다. 따라서 한 해 동안 인구가 얼마나 증가한 지를 보여주는 자연증가 인구는 지난해의 경우 23만 명으로 나타나 지난 10년간 계속 감소하면서 10년 전의 절반 수준에도 못 미치고 있다.

한편 산모의 출산 평균 연령도 지난해 처음으로 30세를 넘어서 30.1세를 기록하고 있다. 이처럼 출산 연령이 높아진 것은 여성의 결혼 연령이 높아졌기 때문으로 풀이된다.

〈표 2-1〉은 통계청에서 발간한 『장래인구추계』를 이용하여 2000년부터 2010년까지의 우리나라의 연령계층별 생산가능 인구를 표로서 나타낸 것이다.

생산가능 인구는 2010년까지 끊임없이 증가하지만 50~64세의 인구비율을 보면 2000년에는 18.4%에서 2010년에는 25.0%로 증가하고 있다.

〈표 2-1〉 연령계층별 생산가능 인구(2000~2010년)

연도 Year	생산가능인구 (천명) Population in working ages (thousands)				구성비 (%) Percent distribution			
	계 Total	15~24세 years	25~49세 years	50~64세 years	계 Total	15~24세 years	25~49세 years	50~64세 years
2000	33 702	7 697	19 816	6 189	100.0	22.8	58.8	18.4
2001	33 923	7 550	20 077	6 296	100.0	22.3	59.2	18.6
2002	34 111	7 406	20 245	6 460	100.0	21.7	59.4	18.9
2003	34 300	7 272	20 409	6 619	100.0	21.2	59.5	19.3
2004	34 483	7 105	20 565	6 813	100.0	20.6	59.6	19.8
2005	34 671	6 908	20 661	7 102	100.0	19.9	59.6	20.5
2006	34 874	6 712	20 761	7 401	100.0	19.2	59.5	21.2
2007	35 089	6 565	20 825	7 699	100.0	18.7	59.4	21.9
2008	35 334	6 479	20 790	8 066	100.0	18.3	58.8	22.8
2009	35 596	6 450	20 641	8 506	100.0	18.1	58.0	23.9
2010	35 852	6 468	20 428	8 956	100.0	18.0	57.0	25.0

자료 : 통계청, 『장래인구추계』, 2004.

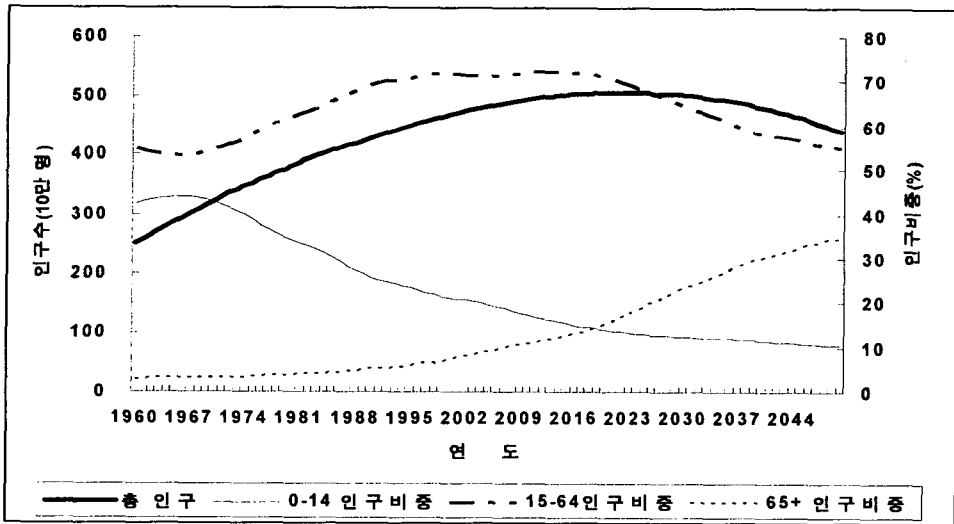
〈표 2-2〉에서 부양비 및 노령화 지수에서 부양비가 2000년에 10.1%였다면 2006년에는 13.2%로 불과 5~6년 사이에 노년 부양지수가 3.1%로 정도 증가 하였다. 그리고 노령화 지수도 34.1%에서 50.9%로 몇 년 사이에 빠른 속도로 높아지고 있다.

〈그림 2-1〉은 1960년부터 2050년까지 연령별 인구 비중을 그래프로 나타낸 것이다. 그래프에서 알 수 있듯이 65세 이상 노인인구의 비중은 2000년 7%를, 2019년에는 14%를, 그리고 2026년에는 20%를 넘어서게 될 것으로 추계되었다. 이에 비해 15세 미만 유년인구의 비중은 1966년 43.9%를 정점으로 하락하는 것으로 나타난다. 한편 한 나라의 생산을 주로 담당하는 15세 이상 64세 이상 인구의 비중은 고령화에도 불구하고 일정기간 동안은 증가할 것으로 추계되었다. 2014년 72.2%를 정점으로 줄어들기 시작하여 2050년에는 55.1%로 줄어들 것으로 추계되었다.

〈표 2-2〉 부양비 및 노령화지수(2000~2006년)

연도 Year	부양비(%) Dependency ratio			노령화지수 (%) Aged-child ratio Aging index
	계 Total	유년 Child	노년 Aged	
2000	39.5	29.4	10.1	34.3
2001	39.6	29.0	10.6	36.4
2002	39.6	28.5	11.1	38.9
2003	39.5	27.9	11.6	41.5
2004	39.4	27.3	12.1	44.4
2005	39.3	26.7	12.6	47.4
2006	39.1	25.9	13.2	50.9

자료 : 통계청, 『장래인구추계』, 2004.



자료 : 통계청, 『장래인구추계』, 2004.

〈그림 2-1〉 인구 구성의 변화(1960~2050)

이와 같은 인구구조의 변화로 인해 우리나라의 인구구조는 유년층이 많고 노년층이 적은 삼각형 구조에서 점차적으로 마름모형, 역삼각형으로 변화해 갈 것으로 전망된다.

〈표 2-3〉은 주요 선진국들의 노령화 추세를 보여주고 있다. 우리나라 고령사회

진입 소요연수는 프랑스 115년, 미국 71년, 일본 24년 보다 빠른 19년이고 고령화 사회 진입연도는 2000년, 고령사회 진입연도는 2019년으로 보고 있다.

〈표 2-3〉 주요 선진국의 노령화 추세

(단위 : 년)

구 분	한 국	일 본	미 국	프랑스
고령사회진입 소요연수	19	24	71	115
고령화사회 진입연도	2000	1970	1942	1864
고령사회 진입연도	2019	1994	2013	1979

자료 : 통계청(2001), 「장래인구추계」.

## 2. 고령화의 원인

고령화사회는 근본적으로 출산율이 하락하는 ‘저출산 사회(low fertility society)’에서 주로 발생한다. 그리고 의학의 발달로 평균수명이 연장되고 사망률이 감소한 것이 사회가 고령화되는 또 하나의 원인이다(삼성경제연구소, 2002). 현재 우리나라의 출산율은 한 사회가 인구구조를 유지하기 위해 필요한 출산율(대체출산율, 2.1명)에 미달하고 있고 1983년 2.08명을 기록한 이후 지속적으로 감소하고 있다.

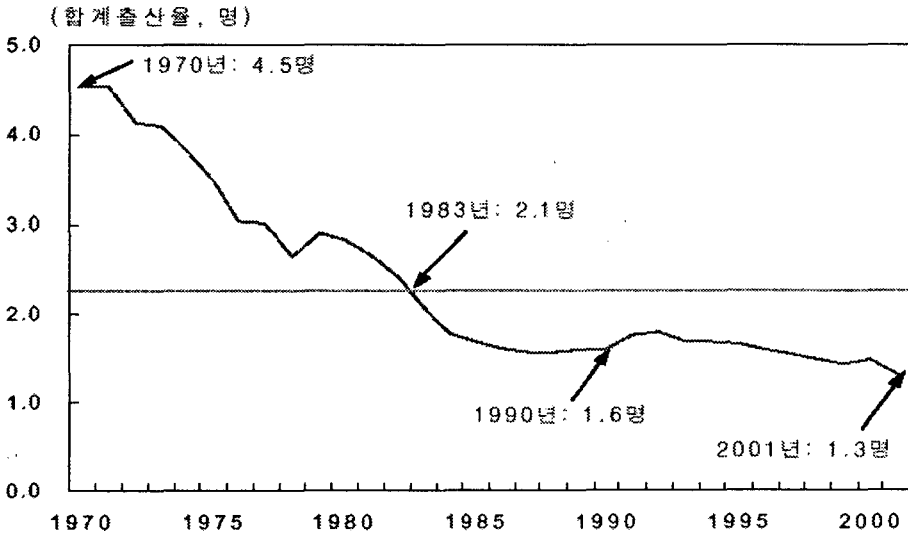
1970년 4.53명에 이르렀던 출산율은 2003년 1.19명으로 급격히 감소하고 있고 2010년경에 1.36명으로 낮아질 것으로 예상하고 있지만, 유엔인구기금과 대한가족보건복지협회가 발간한 ‘2005 세계인구 현황’에 따르면 우리나라의 이미 올해 합계 출산율은 1.22명으로 나타나고 있다. 이는 전세계 평균인 2.6명의 절반을 훨씬 밑도는 것이다. 선진국은 1.57명, 개도국은 2.82명, 저개발국은 4.86명으로 조사됐다.

출산율이 가장 낮은 나라는 홍콩으로 0.95명에 그쳤고, 이어 우크라이나(1.13명), 체코·슬로바키아(1.19명) 등의 순이었다. 우리나라가 세계 최저 출산국 중 하나로 분류되는 셈이다.

평균수명의 연장과 출산력 저하 현상을 부추기는 요소로서 식생활 및 영양 개선, 공중위생 및 생활수준의 향상, 개인가치관의 변화 등도 있겠지만, 한편으로는 각종 보건복지제도의 혜택으로 인한 삶의 안정도 크게 기여해 온 것으로 생각할 수 있다.

세계적으로 유례가 없을 정도로 빠르게 진행되고 있는 우리나라의 고령화는 출산율이 급속히 감소하고, 평균수명은 급속히 증가했기 때문이다. 여성들의 경제활동이

증가하면서 신생아의 가격이 급속하게 증가한 것이 가장 중요한 원인이며, 앞으로 여성들의 경제활동은 더욱 증가할 것으로 예측되는 만큼 출산율이 증가할 것으로 기대하기는 어려운 실정이다. <그림 2-2>는 우리나라의 합계출산율 추이를 보여주고 있다. 또한 의학기술이 급속하게 발달하여 1970년에는 63.2세이던 평균수명이 1985년에는 68.4명, 2000년에는 75.9세로 증가하였다. 더욱이 2005년에는 평균 77.7세(남자: 74.4세, 여자: 81.2세)에 이를 것으로 예상되고 있다. (통계청, 2002). 이와 같이, 출산률의 저하와 평균수명의 증가는 우리나라가 세계적으로 유례없이 급속한 고령사회로 변화하는 원인으로 분석된다.



※ 주: 합계출산율은 여자 1명이 가임기간 동안 갖게 될 평균 출생아 수  
 자료: 통계청(2001), 「장래인구추계」; 삼성경제연구소(2002), p.4.

<그림 2-2> 우리나라의 합계출산율 추이

### 3. 고령화가 우리나라 나라 경제에 미치는 영향

고령화는 인구구조를 변화시킴으로서 경제와 사회 전반에 영향을 미치고 중장기적으로 경제성장의 둔화를 초래한다. 노동공급측면에서는 생산가능인구가 감소하고 인구자체도 고령화됨으로 경제성장률 저하에 직접적인 영향을 미친다.

〈표 2-4〉 생산가능인구 변화 추이

(단위 : 천명)

시점	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
생산가능인구	29,701	33,702	35,852	35,838	31,892	27,083	22,755

자료 : 통계청, 「장래인구 특별추계 결과」, 2005. 1.

2000년 현재 전체 인구 중 생산가능인구(15~64세) 비중은 71.7%이나, 2030년에는 64.7%, 2050년에는 53.7%로 감소할 것으로 예상하고 있다. 향후 생산가능인구의 감소를 상쇄할 만한 노동시장의 변화가 없을 경우 지속적인 경제성장을 위협할 수 있다.

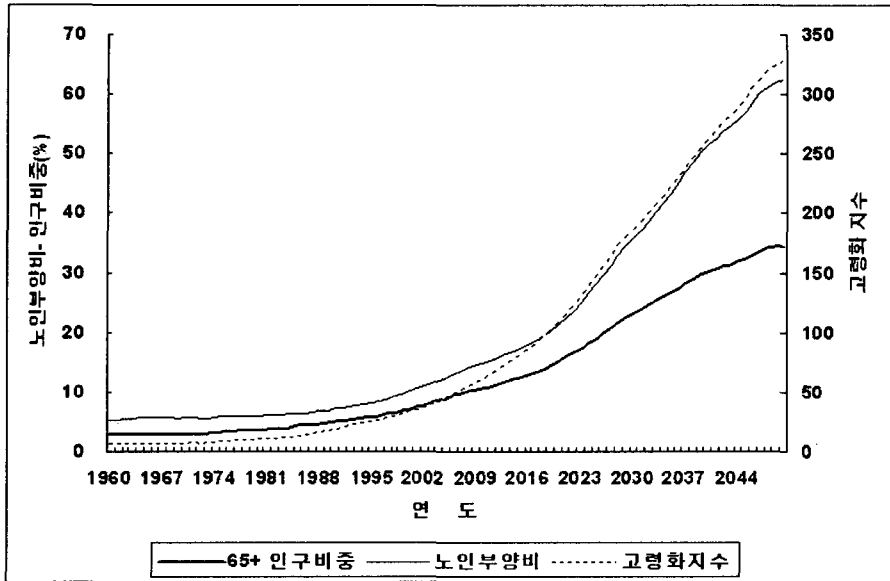
자본공급측면에서도 저축성향이 상대적으로 낮은 노년층의 증가로 저축률이 감소하고 이에 따라 가용자금 및 투자가 위축된다. 2000년 가구주 연령이 60세 이상인 가구의 저축률은 20.2%로 전체 가구의 평균 저축률인 26.2%보다 낮게 나타나고 있다. 가구주 연령이 65세 이상인 가구의 저축률은 15.5%로 가구주의 연령이 50대(28.0%)의 절반수준이다. 따라서 민간 저축률 하락은 경제성장의 동력이 되는 가용자금의 감소와 투자위축으로 이어질 우려가 있다.

수요측면에서는 고령자의 생활을 지탱하는 새로운 산업분야의 비중이 확대되고 건강, 의료, 복지서비스 확대 및 노인관련 산업 등 실버산업이 발달한다. 노인인구가 매우 빠른 속도로 증가함에 따라 국내 실버산업은 다른 나라에 비해 급속히 성장할 가능성이 높다. 85세 이상의 초고령 인구의 증가로 요양을 필요로 하는 의료 서비스, 사회서비스 등에 대한 수요가 급증할 것으로 예상된다.

우리나라의 실버산업 시장규모는 2000년 27조원에서 2005년 약 37조원, 2010년 약 53조원에 달할 것으로 추정하고 있다. 소득분배 측면에서는 비생산적인 인구가 증가하는 반면, 노인관련 공적 지출이 확대됨에 따라 소득분배구조가 악화된다.

고령화로 인해 가족 내에서는 노인인구에 대한 직접적인 부양비용이 증가하고 사회복지시스템의 미비로 노인인구에 대한 부양부담이 가족에게 전가될 수밖에 없는 상황이다. 장기적으로 젊은 세대들이 노령인구를 위해 지불해야하는 각종 연금 및 보험비용 부담이 증가하여 현행 연금체계로는 수급불균형으로 인해 2036년부터 적자운영이 예상되고 있다.

고령화 지수는 2000년 34.3%에서 2019년 100%를 넘어서고, 2050년에는 328.4% 수준까지 증가할 전망이다.



〈그림 2-3〉 고령화 지표(1960~2050)

한편 이와 같이 고령화가 진행되면서 우리나라 인구의 평균연령과 중위연령 역시 급속도로 상승할 것을 전망된다. 1960년 우리나라의 평균연령과 중위연령은 각각 23.1세, 19.0세였다. 그러나 2000년에는 33.1세, 31.8세로 증가하였으며, 고령사회로 진입하는 2019년에는 41.4세, 42.3세로, 초고령 사회로 진입하는 2026년에는 44.2세 45.7세로 증가할 것으로 전망된다. 2050년에는 51.0세, 53.8세까지 증가할 전망이다. 한편 평균연령과 중위연령을 비교해보면 2010년을 기준으로 그 이전에는 중위연령이 더 낮고, 그 이후에는 중위연령이 더 높은 것을 확인할 수 있다. 이는 인구구조의 분포형태가 2010년까지는 보다 좌측으로 치우친 형태이다가 그 이후부터는 보다 우측으로 치우친 형태로 변화하고 있음을 의미한다. 이 역시 고령화가 진행됨에 따라 점차 노년인구의 비중이 높아지기 때문에 나타나는 현상이다.

이와 함께 다른 나라의 경험과 비교해 보았을 때, 우리나라 고령화 과정상의 가장 중요한 특징은 유래 없이 빠른 속도로 고령화가 진행되고 있다는 것이다. 노인인구의 비중이 7%에서 14%로 되는 기간이 영국은 45년 프랑스는 115년, 서독은 45년 스웨덴 85년인데 비해, 우리나라는 겨우 19년에 불과할 정도이다. 지금까지 세계에서 가장 빠른 고령화 속도를 보였던 일본 역시 7%에서 14%가 되는데 24년이 걸려 우리보다는 빠르지 않았다.

이러한 국제비교 결과가 주는 시사점은 고령화로 인해 발생할 수 있는 경제·사



회적인 문제를 해소하기 위한 대책마련이 시급히 이루어질 필요가 있다는 것이다.

〈표 2-5〉 중위연령 추이의 국제비교

	2000	2010	2020	2030
선진국	37.5	40.3	42.6	44.5
개도국	24.4	26.8	29.6	32.3
미국	35.8	37.8	39.0	40.6
일본	41.2	43.8	46.9	49.3
이탈리아	40.6	44.8	49.0	52.2
중국	30.0	34.5	37.3	40.8
인도	23.8	26.6	30.1	33.5
한국	31.8	37.5	42.8	47.7

자료 : UN, *World Population Prospects*, 1998, 통계청, 『장래인구추계』, 2001. 12.

세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되고 있음을 감안할 때 다른 나라에서 수년에 걸쳐 이룩해 낸 일을 1년 동안에 이루어 내야 할 정도로 시급한 과제가 우리 앞에 놓여 있다.

가족 의존적인 노인부양 시스템하에서는 노인인구의 증가는 가정 경제에 직접적인 영향을 미쳐, 가족의 해체 및 분화가 가속될 우려도 존재한다.

노년층에서 부부가구 및 1인가구가 대폭 증가할 것으로 전망되고 있어 자립형 노후보장이 가능한 소득원천의 발굴과 유지가 필요하다. 자녀 출가 후 부부만의 “빈둥지(empty nest)” 기간이 점차 길어지고 있고 소위 독거노인 가구의 비중도 부부가구 이상으로 증가할 것으로 전망되고 있다.

### Ⅲ. 고령화의 파급효과

#### 1. 고령화의 파급효과

인구구조의 변화가 경제성장에 미치는 영향에 대하여 많은 연구가 진행된 바 있다. 중복세대모형(Overlapping Generation Model)을 이용한 일반균형모형을 사용한 Miles(1999), Hviding and Merette(1998) 등 역시 고령화가 저축 및 일인당 실질 GDP를 감소시킨다는 것을 보였다. 한편 Fougere & Merette(1999)는 Hviding

and Merette(1998)에 인적자본투자를 포함시킨 후 미국, 스웨덴, 영국, 이탈리아, 일본, 캐나다, 프랑스 등 7개 국가에서 성장 및 일인당 GDP 추이를 추정하여 Miles(1999) 등과는 다소 다른 결론을 보여주고 있다. 즉 고령화가 인적자본에 대한 투자를 증가시키면서 단기에는 효율적 노동공급이 크게 감소하여 일인당 실질 GDP가 줄어들지만, 장기에는 인적자본투자의 결과로 인해 일인당 실질 GDP가 증가하는 효과가 나타난다는 것이다. 하지만 역시 인적자본투자가 포함된 일반균형 모형을 이용하여 독일에서 고령화의 영향을 분석한 Boerch-Supan(2001)은 고령화가 진행되면서 인적자본투자가 증가하고, 노동생산성이 증가하여 성장률이 상승하는 효과가 있었지만, 이것이 노동력 감소로 인한 성장률 하락효과를 완전히 상쇄하지는 못한다는 결론을 지었다.

이상의 연구결과를 종합해 보면 다음을 확인할 수 있다. 첫째, 인구구조의 변화가 동아시아 국가를 비롯한 저개발국가에서는 경제성장에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 Bloom et al(1999)의 연구결과와 Rostow(1990)의 연구 결과에 잘 드러난다. 이들 저개발국가의 경우 대부분이 아직 고령화 사회로 진입하지 않은 인구구조가 젊은 나라들이다. 따라서 이들 나라에서 이루어진 주된 인구구조의 변화는 경제활동능력이 활발한 인구 연령계층의 증가, 즉 연령별 인구구조가 삼각형에서 마름모형으로 변해가는 과정이라고 볼 수 있다. 따라서 이들 저개발국의 경우 경제활동인구의 증가로 인해 경제성장이 촉진되고 일인당 소득수준이 증가했다고 볼 수 있다.

둘째, 주요 선진국의 경우 고령화가 진행됨에 따라 경제성장이 둔화되었다. 이는 앞서 소개한 Rostow(1990)과 Bloom et al(1999)을 제외한 연구들에서 공통적으로 확인할 수 있는 연구결과이다. 셋째, 따라서 인구구조가 변화함에 따라 초기에는 경제가 성장하다가 점차적으로 성장이 둔화되는 역 U자 관계가 존재할 가능성이 높다. 실제로 안중범·전승훈(2002), Kang et al(2003), 안중범(2003, 2004) 등의 연구에서는 고령화와 성장 간에 역U자 관계가 유의하게 존재함을 보여주고 있다.

한편 안중범(2004)에서는 고령화가 진행됨에 따라 우리나라의 일인당 GDP 및 성장률이 어떻게 변화하는지를 추정하였다. 그 결과 1인당 GDP는 증가율이 점차적으로 감소하다가 2021년을 정점으로 하락하는 것으로 나타났다. 안중범·전승훈(2002) 역시 유사한 결과를 보여주고 있다.

이상의 결과는 노인인구 비중이 14%를 넘어서 고령사회로 접어들면서부터 일인당 GDP가 하락할 수 있으며, 고령화로 인한 성장둔화 혹은 하락에 대한 대비가 시급하다는 것을 보여주고 있다.

## 2. 고령화가 기업에 미치는 영향

### 2.1 생산성 저하

노후에 대한 불안과 현재 소득 극대화 욕구는 근로자들의 임금인상 요구로 이어질 것이다. 근로자 측면에서는 노후생활 불안감 증대로 근로자의 임금인상의 욕구가 증가하므로 기업 인건비관리 부담을 야기 시킨다.

고령화의 진전에 따른 기대수명 연장은 개인의 소득과 소비에 크게 영향을 주어 장래의 소득보다는 현재의 소득에 대한 근로자들의 관심이 고조된다. 고성과 기업은 높은 임금을 매개로 한 우수인재 확보가 가능하나 대다수 기업이 임금차별화가 어려운 실정이다.

또 하나는 향후 가장 큰 노사갈등 요인은 근로자들의 고용안정 및 정년연장 요구이다. 연령이 중시되는 기존 구조조정 방식에 대해 강하게 반발하고, 정년보장이나 연장 등에 대한 요구를 통해 고용안정을 확보하려고 노력할 것이다. 이미 노동조합의 영향력이 대기업을 중심으로 고용보장 및 정년연장 요구가 가시화 되고 있는 실정이다.

기업측면에서는 현재와 같은 연공서열적 임금구조 하에서는 기업에 고임금 고급인력을 보유할 수 있는 여력이 부족한 실정이다. 사회전반에 고령화가 진전될 경우, 연금이나 퇴직금 지급에 대한 기업 부담분이 계속 증가할 것으로 전망하고 있다. 또한 고령자들에 대한 고임금을 부담하기 위해서는 R&D나 신규투자를 축소할 수밖에 없어 경쟁력을 제약하는 요인이 될 것이다. 따라서 임금대비 생산성측면에서 고령화 진전으로 인한 생산성 저하가 불가피할 것이다.

또 하나는 고소득 추구 경향으로 인해 근로자들은 한 기업에서 장기간 근무하기 보다는 더 높은 연봉을 보장하는 기업으로 미련 없이 이직할 것이다. 따라서 고용안정을 보장할 수 없는 상황에서 재직 중인 회사에 대한 로열티 저하가 불가피하며 장래에 대한 불확실성 증가로 직무몰입도 저하 등 생산성 차질을 초래할 것이다.

연령을 기준으로 한 구조조정은 육체근로 중심의 노동집약산업에서는 생산성 저하가 불가피하나, 지식 및 정보산업에서는 오히려 풍부한 지식과 경험의 존재가 기업경쟁력에 중요하지만 중고령자의 숙련과 경험을 사장시킬 가능성을 내포하고 있다.

### 2.2 경제성장률의 둔화

노령인구의 비중이 증가하면서 전체적인 취업구조가 노령화되는 추세이다. 취업인구 중에서 노년층의 수가 증가하면서 상대적으로 젊은 인구의 취업자 비중이 줄

어들어 전체 취업구조가 고령화되고 있다. 통계청에 따르면 우리나라의 생산가능인구(15~64세)는 2016년을 고비로 감소세로 전환되고, 50~64세의 고연령층 비중은 더욱 증가할 전망이다. 반면에, 15~24세의 젊은 연령층과 25~49세의 경제활동이 가장 왕성한 연령층은 점차 감소할 것으로 예상하고 있다. 고령화 수준이 높은 집단은 고령화 수준이 낮은 집단에 비해 동일한 조건이라면 일반적으로 생산성이 떨어질 수밖에 없다. 일반적으로 취업구조의 고령화는 인건비 등에 대한 비용 상승으로 이어지지 때문이다(장래인구추계 ; 삼성경제연구소, 2002).

## IV. 고령화의 대응과제

### 1. 고령화 대비 시스템 구축

고령화에 대한 기업의 대응방안으로는 제2의 인생설계 프로그램 도입이 시급하며, 근로자 라이프 사이클을 고려한 퇴직지원 프로세스의 확립이 필요하다. 근로자들의 막연한 노후불안감을 해소하기 위한 만 35세나 40세 도래 시 노후설계나 경력개발을 지원하는 제2의 인생설계 프로그램 도입이 필요하다.

중·고령자를 대상으로 하는 진로 선택제를 도입하여 근로자 니즈를 반영하고 기업인력 운영에도 도움이 되는 희망퇴직 선택, 임금피크제 적용, 전문계약직 재고용, 전직지원 프로그램도입 등 퇴직지원 프로세스 구축이 필요하다.

중장기적으로는 연령과 상관없이 경제활동이 가능하도록 사회제도의 변화와 기업의 고용활용시스템으로 전환이 필요하다.

### 2. 고령자 기술, 경험활용

고령근로자가 가지고 있는 축적된 경험이나 기술을 어떻게 활용할 것인가에 대한 인사정책을 확립하여야 한다.

노동력 부족으로 인해 재고용 또는 고용연장을 제도화하지만 철저한 사전준비나 제도가 없는 경우 제대로 활용할 수 없다는 인식이 지배적이다. 기능이나 경험은 젊은 근로자들에게 전수하고 계승·발전시키기 위한 전략적 판단에 기초하여 정책을 수립하여야 한다. 또한 기존의 처우개선을 그대로 연장한다면, 연공급의 색채가 강하게 되고 승급액이 누적되는 문제가 발생하므로 능력과 성과에 연동한 임금관리

가 제도 성패를 좌우한다고 본다.

### 3. 고령자 고용확대

고령층의 고용확대는 고령층의 근로소득을 통하여 고령자의 생활을 향상할 뿐만 아니라, 재정부담의 경감 등 바람직한 효과를 기대할 수 있으므로 우선적으로 추진되어야 할 정책과제이다. 고령층의 생활보장을 위하여 과도한 사회보험 기여금이나 조세가 부과된다면 기업의 노동비용 증가와 세후 임금 감소를 유발하여 전반적 고용을 위축하거나 국민경제의 왜곡을 초래할 것이다. 따라서 사회보장에 의한 생계보장에 앞서 고령자 고용확대를 우선적으로 추진할 필요가 있다.

### 4. 단계별 인재양성 및 개발

일본 기업의 경우, 65세까지의 장기고용 실현을 위해 종업원의 능력개발이 지속적으로 이루어져야 함을 중시하고 있다. 기업은 고령자의 의욕을 지속적으로 유도하며 근무할 수 있게 하는 환경정비와 함께 조직풍토 개혁 및 사원자립을 유도하는 것도 중요하다.

### 5. 고용 및 근로형태의 다양화 필요

젊은층부터 고령근로자까지 획일적인 제도를 적용하는 것은 공평성과 납득성 측면에서 문제가 있다.

인사제도 재설계시 고용 및 근로형태의 다양화는 불가결한 조건이다. ‘풀타임’ 조건의 재고용제도로는 소수의 제한된 인력만 활용할 수 있지만 ‘단시간 사원’ ‘계약 사원’ ‘업무위탁사원’ 등의 다양한 선택이 가능하도록 제도를 설계 운영하는 것이 필요하다.

### 6. 근로형태에 따른 단계적 은퇴

은퇴는 본인이 일할 의사와 능력을 분석하여 본인이 스스로 선택하는 것이 바람직하다.

근로형태가 다양화되고, 단기계약이 일반화 된다면 탄력적 은퇴가 가능하고 현재

의 일반적인 재고용은 60세부터 고용형태가 바뀌는 것으로 풀타임의 B타입이 가능하다. 또한 조기 단시간 취업하는 형태로 옮겨 65세 전에 은퇴하는 'D타입'도 가능하다. 즉, 본인의 의지에 따라 선택할 수 있는 여지가 발생한다.

A타입은 언제까지라도 일하고, 언제라도 그만 둘 수 있는 정년제 폐지의 형태이다. 단 이러한 은퇴를 가능하게 하는 것은 단시간 노동을 선택해도 불리해지지 않도록 퇴직금을 근속 30년, 표준 50세 정도를 피크로 하도록 변경할 필요가 있다.

취업 형태의 다양화와 단계별 처우에 따라 실질적으로 정년의자유화가 가능해지고 다양한 인재의 활용이 가능하게 될 것이다.

## V. 결 론

고령화는 단순한 인구구조의 변화가 아니라 사회·경제의 대규모 지각변동을 야기하는 것이다. 고령화는 근로연령인구 감소를 초래하는 반면 비근로연령 인구의 증가를 야기함으로써 생산가능인구를 줄이게 되고 이는 결국 성장률 둔화와 장기침체를 야기하게 된다. 또한, 고령화가 진전될수록 고령자의 낮은 저축성향으로 저축률이 하락하게 되고 이는 결국 국가전체적인 투자재원의 감소를 초래하게 된다. 아울러 연금 등 복지수요 증가에 따른 재정수지의 악화로 정부저축률도 하락할 것으로 전망된다. 이러한 투자의 위축, 근로계층의 축소, 재정적자의 심화 등은 복합적으로 작용하여 경제성장의 지속적인 둔화를 초래함으로써 우리가 그동안 경험하지 못하였던 장기 경제침체가 발생한다. 고령화를 복지문제로 보기 전에 경제문제로 보아야 한다는 것이 바로 때문이다.

이처럼 빠르게 진행되고 있는 고령화 문제는 인사전문가들의 미래지향적인 인적자원관리를 강조하는 만큼 환경변화를 뛰어넘도록 하는 전문역량과 실행력을 필요로 하고 있다.

일본을 비롯한 영국, 독일, 이탈리아에서는 정년연장의 추세로 가고 있지만 우리의 현실은 퇴직시기가 앞당겨지고 있음을 고려할 때 발빠른 고령화 대책은 조직구성원의 고몰입(high commitment), 고헌신(high involvement), 고성과(high performance)를 이루는 기회요인이 될 수 있으므로 몇 가지 점에서 대안이 필요하다고 본다.

첫째, 인재를 보는 시각의 전환이 필요하다.

인재의 발굴·확보를 위한 연봉, 국적, 형식의 파괴는 물론 나이보다 능력과 업적

이 존중되어 숙련 노하우를 활용토록 하는 재고용이 자연스럽게 활성화되는 조직문화를 만들어 나가야 한다.

둘째, 창조와 혁신을 지향하는 'Innovation One Team'이 되어야 한다.

한 직장 내에 다양한 세대가 근무함에 따른 의사소통과 협력체계 구축이 중요한 만큼 상호믿음과 존중의 언행을 생활화하며 주어진 제 역할을 효과적이고 효율적으로 할 수 있도록 하기 위해 어떠한 교육을 통해 역량을 개발하며, 적정보수 수준은 어떻게 유지하고 정년을 언제까지로 할 것인가의 결정 그리고 고령화 창업자금지원 등 세대별 인력관리 프로세스를 구축하여 일할 맛 나는 삶을 만들어야 한다.

셋째, 인원 및 인건비의 효율성이 제고되어야 한다.

전체 인건비의 증가와 성과창출이 경쟁력을 유지할 수 있도록 임금 및 복리후생 제도를 총보상(total compensation) 관점에서 재정비하여야 하며 특히 복리후생비용 관리와 효율성(특정세대만의 만족지양) 제고, 임금피크제의 도입이 활성화되어야 한다.

넷째, 구성원 스스로 능력개발 노력이 있어야 한다.

50세 ← 프리청년 → 60세		
A	풀타임	계속고용(풀타임, 단시간)
B	풀타임(재고용)	은퇴
C	단시간	
D	단시간	
E	조기퇴직	

〈그림 4-1〉 근로형태에 따른 단계별 은퇴타입

평생직업인으로서의 전문성(지식·기술 등)을 확보할 수 있도록 학습네트워크 구축은 물론 직업능력 개발을 활성화하여 직원 스스로의 능력개발이 자신의 경쟁력의 시작이라는 노력을 유도하여야 한다.

2006년도, 또다시 새롭게 전개되는 환경 하에서 우리 기업이 지속가능한 성장을 유지하며 존경받는 기업을 지향토록 하는 것은 경영환경 변화를 뛰어넘는데 주도적 역할을 담당해야 하는 HR담당자들의 기능과 역할에 달려 있다. 따라서 HR은 변화를 주도하여 가치를 창출케 하는 사람 및 조직이 되어야 할 것이다.

## 참고문헌

1. 김현진(2003), 「일본의 저출산 고령화와 한국기업에 대한 시사점」, 삼성경제연구소
2. 김정환(2004), “고령화 사회와 임금피크제”, 매일노동동향, pp.67~69.
3. 염동욱·배노조·이상우(2005), “고령화·저성장 시대의 기업 인적자원 관리방안”, 삼성경제연구보고서
4. 안종범(2003), “고령화가 조세부담률에 미치는 영향”, 한국개발연구원
5. 안종범(2004), “한국의 급속한 고령화에 따른 재정추계”, 한국경제의 분석패널 발표논문
6. 안종범·전승훈(2002), “고령화와 성장 : OECD국가에 대한 분석 및 한국에 대한 시뮬레이션”, 한국재정공공경제학회 추계학술대회 발표논문집
7. 양희승(2004), “산업인력의 고령화 빨라진다,” LG주간경제, 8.11 pp.29~32.
8. 인구·고령사회대책팀(2003), 저출산·고령사회 대응을 위한 구가실천전략, 대통령비서실고령사회대책 및 사회통합기획단
9. 월간인사관리 1월호(2006), “고령화 시대를 대비한 전략적 인적자원관리”
10. 장지연(2003), 「고령화시대의 노동시장과 고용정책(I)」, 서울: 한국노동연구원
11. 장지연(2004), 「고령화시대의 노동시장과 고용정책(II)」, 서울: 한국노동연구원
12. 통계청(2001), 「장래인구추계」
13. 통계청(2002), 「2000년 가구소비실태조사 결과」
14. 통계청(2004), 「2004 고령자 통계」
15. 통계청(2005), 「장래인구 특별추계결과」
16. 한국개발연구원(2003), 「고령화에 대비한 경제정책의 방향」, 국민경제자문회의 보고자료
17. Black, D.(1948), “on the Rationale of Group Decision Making,” *Journal of Political Economy*, February, vol. 56, pp.23~34.
18. Bloom, D. E., David Canning, and Pia N. Malaney(1999), “Demographic Change and Economic Growth in Asia”, *CID Working Paper*, No.15, Center for International Development at Harvard University
19. Boerch-Supan, A. H.(2001), “Labor Market Effects of Population Aging”,



- NBER working paper series* No.8640.
20. Buchanan, James M.(1960), *Fiscal Theory and Political Economy-Selected Essays*, The University of North Carolina Press: Chapel Hill.
  21. Cutler, David M., James M. Poterba, Louise M. Sheiner, and Lawrence H. Summers (1990), "An Aging Society : Opportunity or Challenge?", *Brooking Papers on Economic Activity*, Vol.1.
  22. Evans, Paul.(1990), "The Output Effects of Fiscal Policy in Korea," in J. Kwoned., *Korean Economic Development*, New York : Greenwood Press.
  23. Hviding, K. and M. Merette.(1998), "Macroeconomics Effects of Pension Reforms in the Context of Ageing : OLG simulations of Seven OECD Countries," *OECD working Paper*, No.201.
  24. Kotlikoff, L.J., K. Smetters and J. Walliser(2001), "Finding a way out of America's Demographic Dilemma", *NBER working Paper*, No.8258.
  25. Lindahl, E.(1958), "Just Taxation - A Positive Solution," Translated from the German in *Classics in the Theory of Public Finance*, Musgrave, R.A. and A.T. Peacock (eds.), St. Martin's Press: New York.
  26. McMorrow, K. and W. Roeger(1999), "The economic consequences of ageing populations", *Economic Papers*, No. 138, European Commission.
  27. Miles, D.(1999), "Modelling the impact of Demographic change upon the Economy", *Economic Journal* 109(1), pp.1~36.
  28. Niskanen, W.A Jr.(1976), *Bureauracy and Representative Government*, Aldine: Chicago.
  29. Rostow, W. W.(1990), *Theorists of Economic growth from David Hume to the present*, Oxford University Press, New York, NY.
  30. Sundararajan, V. and S. Thakur(1980), "Public Investment, Crowding Out, and Growth: A Dynamic Model Applied to India and Korea," *IMF Staff Paper*, December.
  31. Turner, D., C. Giorno, A. DeSerres, A. Vourc'h and P. Richardson (1998), "The Macroeconomic Implications of Ageing in a Global Context", *OECD Economics Department Working Paper*, No.193.

32. Wai, U Tun and Chorng-Huey Wong(1982), "Determinants of Private Investments in Developing Countries," *Journal of Development Studies*, Vol.19, October.
33. UN Population Division(1998), *World population Prespects : the 1998 Revision*.

## Abstract

### Human Resource Management in the Period of Ageing

Kwon, Hyeok-gi

Ageing induces huge dramatic change of society and economy rather than simple change of population structure. Ageing causes the decrease of working age population and production capable population, thus this brings growth slowness and long-term stagnation. In addition, progress in ageing decreases saving rate, consequently low saving rate brings about the decrease of country-wide investment resources. This ageing problem which is progressive rapidly needs core competence and implementation of human resource professionals to overcome this kind of environment change. First of all, it needs turnover in thinking way toward talents. Secondly, we need innovation one team to pursue innovation and creativity. Thirdly, it should be considered in a new way with the number of workers and efficiency of personnel expenses. Fourthly, employees should make effort for self-advancement. Under the environment with newly change human resource personnels' function and role should be emphasized to maintain sustainable growth and overcome the change of management environment. Therefore, human resources should be emphasized to become competitive personnel and organization with leading the change master and creating the value of the organization.