

60+ 고령자의 생산성에 대한 기업의 평가와 영향요인

Elderly(60+) and Productivity : Factors Influencing in Performance Evaluation of Elderly Employees

김문정*, 김흥기**

한국노인인력개발원*, 우송대학교 매니지먼트학부**

Moon-Jung Kim(moonjung87@kordi.or.kr)*, Hong-Gi Kim(khg@wsu.ac.kr)**

요약

이 연구는 기업 및 사업체 인사담당자의 경험적 사실에 주목하여 60세 이상 고령근로자의 생산성을 평가하고 고령근로자의 생산성 향상에 직·간접적인 영향을 미치는 요인을 분석하는데 목적을 두었다. 분석 결과, 고령근로자의 생산성 평가에 긍정적인 영향을 미치는 요인은 업무에 대한 태도, 전문성으로 나타났다. 노화에 따른 신체적 역량 저하는 고령근로자의 생산성 평가에 부정적인 영향을 미치는 핵심 요인으로 인식하고 있었으며, 신체적 역량을 고려한 업무배치 및 직무재설계, 안전교육, 근로자간의 공감대 형성이 고령근로자의 업무성과를 향상시키는데 긍정적인 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 고령근로자의 축적된 경력 및 전문성을 효율적으로 활용할 수 있는 업무배치와 신체적 역량을 보완할 수 있는 근무환경 조성이 생산성 향상 측면에서 매우 중요한 요소임을 시사한다.

■ 중심어 : | 생산성 | 성과평가 | 업무역량 |

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the productivity of elderly employees over 60 years old and to analyze factors that directly or indirectly affect the productivity of elderly employees, based on empirical facts of HR managers. As a result, the factors that have a positive effect on the productivity of elderly employees were attitude and professionalism. The decline in physical capacity due to aging was recognized as a key factor that negatively affected the productivity evaluation of elderly employees. Among the management strategies to improve the work performance, it has been shown that work placement or job redesign according to physical competency contributes to improving the productivity of elderly employees. Also, providing safety education and communication opportunities among workers has a positive effect on productivity improvement. The results of this study suggest that it is important to improve worker productivity by arranging older workers' work experience to be able to demonstrate their accumulated career and expertise and to create a working environment that takes into account physical competence.

■ keyword : | Productivity | Performance Evaluation | Job Competence |

* 본 연구는 2018년도 우송대학교 교내 학술연구 조성비 지원에 의해 이루어졌습니다.

접수일자 : 2018년 10월 16일

수정일자 : 2018년 10월 23일

심사완료일 : 2018년 10월 23일

교신저자 : 김흥기, e-mail : khg@wsu.ac.kr

I. 서론

우리나라는 당초 예상보다 빠른 2017년 고령사회(65세 이상 노인인구 비율이 14%인 사회를 의미함)로 진입하였다. 2022년에는 초고령사회로 진입하면서 인구의 고령화는 더욱 심화될 것으로 예상되고 있다. 그리고 이 과정에서 나타나는 노동시장의 불안정성과 은퇴 이후 고령자의 노후소득보장 문제에 대응하기 위하여 고령층 일자리 유지와 창출이 사회적 이슈로 부각되고 있다. 고령인력이 일자리를 갖지 못하는 경우 국가 입장에서는 수입은 줄어드는 반면 연금을 포함한 사회보장성 지출은 증가하기 때문에 국가 재정의 압박요인으로 다가오게 된다[1]. 또한 공적연금제도를 포함한 사회보장제도가 미비하여 고령자에 대한 복지수준이 획기적으로 높아지지 않는 한 근로를 통한 '자기부양'이 은퇴 이후의 노후생활에 절대적으로 필요한 상황이다[2].

고령자 고용 활성화에 대한 논의는 베이비부머(1955~1963년생) 은퇴시기가 다가오면서 더욱 활발히 진행되어 왔는데, 2015년 이후부터 베이비부머가 60세 이상 고령세대로 진입함에 따라 과거 고령세대와 달리 활동성과 생산성을 갖춘 고령자에 대한 정책적 관심이 높아졌기 때문이다. 기존의 많은 실태조사 연구들에서 베이비부머는 학력수준과 숙련도가 높고, 사회활동 및 재취업 욕구가 강하며 신체적으로도 건강하기 때문에 과거의 은퇴한 노인세대에게 가졌던 부정적인 관념만으로는 설명할 수 없음을 제시하였다.

고령자의 양적 증가와 질적 수준 향상에 따라 최근 고령자를 대상으로 하는 고용정책 방향은 이들의 경제활동참여를 촉진하고 생산력을 최대한 활용할 수 있도록 가능한 주된 일자리에서 지속적으로 일 할 수 있도록 지원하고, 주된 일자리에서 은퇴하더라도 이들의 생애경력을 활용할 수 있는 적합 일자리 개발에 중점을 두고 있다. 최근 시행된 정년연장 의무화도 고령자가 노동시장에 잔류하여 경제활동에 참여할 수 있도록 지원하기 위한 정책의 일환으로 추진되었으며, 이러한 정책적 노력으로 60세 이상 고령자 고용률은 지속적으로 증가추세를 보이고 있다.

그러나 여전히 대다수의 고령근로자들은 법적 정년

연령인 60세를 전후로 주된 일자리에서 퇴직을 경험하게 되고, 재취업 일자리는 저임금의 단순노무직종에 몰리고 있다. 또한 활동성과 생산성을 갖춘 고령자가 늘어나고 있음에도 불구하고, 사실상 고용시장에서 고령인력의 인적역량이나 생산성이 제대로 반영되지 않아 제도정책과 실제 고령인력 활용 간에 차이가 발생하고 있다.

그 간의 연구들을 살펴보면, 고령인력의 생산성을 객관적으로 평가할 수 있는 지표나 기준이 없는 상황에서 노동시장에서 나타나는 생산성에 대한 인식이나 주관적 평가는 고령인력의 생산성을 결정하는 주요 요인으로 작용 할 수 있음을 밝히고 있다[3]. 다만, 기존의 연구들은 연구방법론적 측면에서 패널자료와 같은 양적 자료를 활용하여 표면적으로 나타나는 인식을 분석하였다는 연구적 한계가 나타난다. 양적 자료의 경우, 측정 가능한 부분에 대한 질문을 단순화 하여 계량적으로 나타내는 과정을 통해 구축될 수밖에 없기 때문에 측정하고자 하는 사회현상에 대해선 깊이 있는 이해와 사례를 다루지 못하는 연구 방법론적 한계가 있다.

본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 실제로 고령자를 고용하고 있는 기업 및 사업체 인사담당자의 경험적 사실에 주목하여 조직내 60세 이상 고령근로자의 생산성을 어떻게 평가하고 있으며, 고령근로자의 생산성 향상에 직간접적인 영향을 미치는 요인을 분석하는데 목적을 두었다.

II. 선행연구와 이론적 논의

1. 고령근로자의 개념 및 범위

인구사회학적 추세에 따라 고령자 집단에 대한 사회정책적 관심이 고조되어 고령자 집단을 분석대상 또는 정책 대상으로 설정하고 이들 집단의 생활 상태를 파악하고자 하는 연구들이 다수 수행되어 왔으며, 해당 연구자의 관점에 따라 고령자에 대한 개념과 범위가 상이하다. 이는 고령자 집단의 정의에 대한 연구, 연령 규범이나 기준 자체를 규정하기 위한 연구가 드물고 법제도 상에서도 추구하는 목적에 따라 고령자에 대한 개념정

의가 다르기 때문이다.

한편 고용관련 분야에서 고령자에 대해 명시적으로 정의하고 있는 법은 ‘고령자고용촉진법’이 유일하다. 동법에서 고령자란, 55세 이상으로 정의하는데 사실상 노동시장에서의 은퇴를 결정짓는 정년연령은 60세 이상으로 규정하고 있다. 동 법률에 의거하여 고령자 고용정책 대상은 50대부터 적용되지만 고령자 고용주지원제도인 고령자고용지원금이나 고령자고용 사업장 인센티브는 60세 이상 고령자를 고용할 경우에 적용된다.

‘고용보험법’에서는 고령자를 명시적으로 규정하고 있지 않지만, 고령자의 고용확대 및 고용유지를 목적으로 60세 이상 고령자를 고용하는 기업의 사업주를 대상으로 고용지원금을 지급하도록 규정하고 있는 것으로 보아, 고령자의 기준을 60세 이상으로 보고 있는 것을 알 수 있다. 또한, ‘저출산고령사회기본법’상에서도 고령자에 대한 명시적 정의는 나타나 있지 않지만, 동법은 국가의 경제발전 및 경쟁력 향상 차원에서 고령자를 바라보고 있다[4]. 예컨대 보건복지부에서 수행하고 있는 민간분야 노인일자리사업의 경우, 저출산고령사회기본법을 근거로 60세 이상을 근로능력이 있는 고령자로 간주하여 인력파견사업, 시니어인턴십사업 등을 실시하고 있다.

이러한 법제도상 맥락에서 볼 때, 60세 이상 고령자는 경제활동에 대한 의욕은 높지만 법률상 정년연령으로 구분되어 있어 고용주로부터 고용차별을 경험할 수 있으며 사회경제적 소외계층으로 분리될 가능성이 크기 때문에 고용노동시장에서 노동권을 보호받아야 하는 복지의 대상이자 경제활동 주체로 해석할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 정년연령을 기준으로 고용불안을 경험할 가능성이 큰 60세 이상을 고령자근로자로 정의하고, 이들의 생산성에 대한 평가와 영향요인을 밝히고자 하였다.

2. 생산성 영향요인에 관한 연구

대표적으로 생산성에 영향을 미치는 요인은 크게 4가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫 번째로 자본투입 측면에서 연구개발투자, ICT(정보통신기술)자본 투자 등이 생산성을 결정한다고 할 수 있으며, 두 번째로 노동투

입 측면에서 노동의 양적 투입 및 질적 향상, 인적자본의 향상을 생산성 결정요인으로 볼 수 있다. 세 번째로는 기업 및 사회적 시스템 측면에서 안정적인 노사관계 시스템 및 인사제도 등이 생산성에 직·간접적인 영향을 미칠 수 있으며, 네 번째로는 시장구조 및 시장개방 측면에서 시장경쟁이 높아질수록 기업생존을 위해 제품혁신, 공정 혁신, 상품 및 서비스의 질적 향상이 이루어질 수 있기 때문에 생산성 향상 요인으로 볼 수 있다고 설명한다.

이러한 생산성에 영향을 미치는 요인들을 활용하여 고령자 생산성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 시도한 연구가 다수 수행되어져 왔다.

먼저, 자본투입요인과 고령자고용, 생산성의 관계를 분석한 장윤섭, 양준석[5]은 50세 이상 고령근로자의 비율이 높을수록 신기술 도입에 소극적이며, 생산성 또한 감소한다는 결과를 제시하였다. Nishimura et al.[6]은 제조업 부문에서는 고령자의 비중이 높을수록 기업의 기술진보를 상승이 더디게 나타나는 것을 확인하였다. Rouvinen[7]도 근로자의 평균연령은 공정혁신과 부(-)의 상관관계에 있으며, 근로자의 평균연령이 높을수록 공정혁신에 부정적이라는 결과를 제시하였다. 이는, 신기술 도입이 고령근로자가 보유한 인적자본의 가치를 무용화하거나 조기 퇴직을 유도할 가능성이 있기 때문이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 전반적인 고령자 고용에 있어서 기술자본 투입요인은 저해요인일 가능성이 크다.

다음으로, 노동 투입요인과 고령자, 생산성의 관계를 분석한 다수의 연구는 고령자의 역량(competence)에 주목하였다. 역량이란 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어서 성공적인 결과를 가져오게 하는 개인의 내재적 특성으로 정의할 수 있는데[8] 고령자의 경우, 직업 및 업무 관련 지식기술 역량은 경험과 교육학습에 따라 결정되기 때문에 관리직과 같이 경험을 중시하는 직종일 경우에는 직무경험이 비교적 많은 고령근로자에게 높게 나타난다.

이와 관련하여 최근에는 역량강화를 위한 인적자원관리 시스템에 강조되고 있다. 기업내부의 인적자원관리 시스템 등은 기업 및 사회적 시스템 요인으로 볼 수

있는데, 인적자원관리가 조직의 생산성 및 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 연구가 다수 이루어져 왔다. 기업내 중고령 근로자의 비중이 높아짐에 따라, 중고령자의 효율적 활용을 위한 인적자원관리의 한 유형으로 연령관리(age management)가 강조되고 있다. 연령관리시스템은 기업구성원의 연령 고령화로 인해 발생할 수 있는 작업능력의 약화를 해결하기 위해서 설계된 고령인력 관리전략으로, 고용과 퇴출, 직업 훈련, 경력 관리 및 승진, 탄력적 근무제, 인체공학과 근무환경, 고령노동자에 대한 인식전환이라는 5개 차원에서 전개될 수 있다[9]. 연령관리시스템이 노동생산성에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 연구결과는 전무한 실정이지만, 조직의 생산성 향상 측면에서 고령근로자 친화적 작업환경 조성이나 근로시간 단축 및 유연화에 대한 필요성이 지속적으로 대두되고 있다. 황기돈 외 2명[10]의 연구에서도 제조업과 공공행정기관을 중심으로 연령관리 전략의 중요성에 대한 인식을 조사한 결과, 다수의 인사담당자가 고령자 친화적인 노무관리 도입 및 구축에 대한 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 이상의 선행연구에서 고령자와 생산성에 직간접적인 영향을 미치는 요인으로 나타난 노동 투입요인에 주목하여 고령근로자의 인적역량이 생산성 평가에 어떠한 영향을 미치고, 고령근로자의 인적역량을 향상시키는데 영향을 미치는 요인은 무엇인지 분석하였다.

3. 고령자 생산성에 관한 평가 및 인식

고령근로자의 생산성에 관한 인식이나 주관적 평가에 대한 연구는 매우 드물다. 다만, 보편적으로 노동시장에서 고령근로자가 만들어내는 성과(생산성)는 젊은 근로자들에 비해 매우 뒤떨어진다는 부정적인 고정관념이 만연한 실정이다. 고령근로자의 생산성은 비고령 근로자들에 비해 매우 낮다는 것을 실증적으로 나타낸 연구도 다수 있지만[11], 모든 업종이나 직종에서 고령 근로자의 생산성이 낮다고 한마디로 결론을 내리기 매우 어렵다.

고령근로자의 생산성에 관한 기업의 인식과 관련하

여, 고령근로자의 업무수행능력에 대한 인식을 규명하고자 시도한 연구는 다수 수행되어왔다. 연구 결과를 통해, 고령근로자는 30대, 40대, 50대 근로자에 비해 더 신뢰할 만하고(reliable), 조직에 더 충성하며(loyal), 열심히 일한다는 긍정적인 측면을 제시하였다. 반면, 일과 관련된 다양한 측면에 대해서는 젊은 근로자보다 뒤떨어진다는 부정적인 측면을 제시하기도 하였다. 한편, Waldman & Aviolo[12]는 고령근로자의 작업능력에 대한 인식이나 평가는 평가 주체에 따라 관리자가 하느냐 동료가 하느냐에 따라 확연히 달라지는 것을 확인하였다.

국내연구에서 고령근로자의 생산성에 대한 인식을 분석한 연구는 최희선[13]의 연구와 박경하[3]의 연구가 있다. 박경하는 고령인력의 특성에 대해 기업의 긍정적 인식이나 부정적 인식이 어떠한 양상으로 나타나는지 살펴보고, 이러한 인식적 요인들이 고령인력의 생산성 수준과 고령자고용에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 그 결과, 60세 이상 고령인력을 고용한 기업일수록 고령인력에 대해 상대적으로 긍정적 인식을 보였고, 생산성 정도도 높게 평가하는 것을 확인하였다. 또한, 인간관계, 심리적 요인, 신체적 능력, 조직적 합성, 사고능력에 대한 인지요인들은 고령인력의 생산성을 긍정적으로 인식하는데 직접적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

III. 연구방법

본 연구는 60세 이상 고령근로자의 생산성에 대한 기업의 평가와 생산성 향상에 영향을 미치는 요인을 심층적으로 분석하기 위하여 한국노인인력개발원에서 수행한 조사 데이터 일부를 활용하였다. 동 자료는 전국의 60세 이상 고령자 다수 고용 사업체를 대상으로 고령근로자의 인적역량 및 생산성에 관한 인식, 고령근로자의 생산성 향상을 위한 환경적 요인에 대한 인식 등을 종합적으로 포함하고 있어 본 연구에 가장 적합한 자료로 판단하였다. 한국노인인력개발원에서 실시한 조사의 구체적인 내용은 다음과 같다.

1. 조사대상 및 기간

조사대상은 60세 이상 고령자를 고용하고 있는 전국 30인 이상 기업 및 사업체 인사담당자로, 2017년 11월 20일 ~ 12월 5일까지 약 4주간 진행되었다.

업종에 따라 건설업종, 서비스업종, 운수업종, 제조업종의 5그룹으로 구분하여 진행함으로써 의견표출이 자유롭도록 형성하였다. 본 연구에서는 총 13명의 인사담당자를 대상으로 조사한 결과를 활용하였다.

표 1. 조사대상자(13명) 개요

구분	업종	직급	근무 연수
1	건설 1	차장	8년
2	건설 2	대리	6년
3	건설 3	차장	8년
4	도매 1	대표이사	10년 이상
5	도매 2	과장	10년 이상
6	운수 1	부장	10년 이상
7	운수 2	과장	10년 이상
8	제조 1	팀장	9년
9	제조 2	부장	10년 이상
10	서비스(사회복지)1	차장	5년
11	서비스(사회복지)2	사원	3년
12	서비스(용역)3	대리	7년
13	서비스(용역)4	대표이사	10년 이상

참고 : 활용한 인터뷰 내용으로 참여자의 신분을 알아볼 수 있는 위험을 방지하기 위하여 참여자의 연령, 성별 등은 제외함

2. 조사방법 및 분석방법

조사방법은 FGI(Focus Group Interview)를 활용하였다. FGI는 연구자의 관심에 직접적으로 초점을 맞추는 자료를 확보할 수 있으며, 집단의 상호작용을 활용할 수 있다는 장점이 있다. 즉 참여자들이 그들 서로간의 의견과 경험 속에서 만들어내는 상호작용은 복잡한 행동과 동기에 대한 통찰력을 갖게 하는 자원이 된다. 또한 단기간에 심층적 자료를 다량으로 수집할 필요가 있을 때에 활용된다[14]. 이러한 조사 방법적 특징을 가지고 있기 때문에 고령자고용 관련 경험과 경력을 가진 사업체 담당자를 대상으로 다양한 의견을 수집할 수 있고, 이를 바탕으로 고령자 고용 현장에 적용 가능한 실질적인 연구결과를 도출하는데 적합한 조사방법이라고

할 수 있다.

본 연구에서 수집된 FGI 질적 자료를 분석하기 위한 연구방법으로는 내용분석법(contents analysis)을 활용하였다. 내용분석법은 연구자가 수집된 자료를 여러 번 반복하여 읽으면서 의미 있는 단어나 문장 등을 코딩(coding)한 후, 최종적으로 주제를 도출하여 명명하는 분석방법으로, 분석결과와 민감성을 확보하기 위하여 수집된 자료를 반복적으로 읽고 비교분석하였다.

IV. 연구결과

1. 고령근로자의 생산성에 대한 평가

60+ 고령근로자를 고용하고 있는 기업 및 사업체 인사담당자들은 업무에 대한 태도, 전문성을 고려할 때, 고령근로자의 생산성이 높다고 평가하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 노화에 따른 신체적 역량 저하는 고령근로자의 생산성 평가에 부정적인 영향을 미치는 핵심요인으로 나타났다.

대다수의 고령근로자들은 계약직형태로 고용되어 있어 인건비 대비 생산성도 우수하다는 인식이 공통적으로 나타났다.

건설업의 경우, 측량이나 감리를 담당하는 고령근로자는 해당 업무에 대한 기술 및 경험을 보유하고 있기 때문에 생산성이 매우 높고, 기술전수 측면에서 경영성과 향상에 기여한다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

“채용 당시에는 생산성이 현저히 떨어질 거라고 예상하고 고용했는데, 전문성이라든지 기술 및 경험 측면에서 오히려 업무수행능력이 높아서 급여가 많이 책정되는 분들도 있었어요.” (건설업그룹 패널2)
 “전문성 측면에서는 젊은 근로자들에 비해 긍정적입니다. 임금 대비 생산성도 높고, 젊은 근로자에게 측량기술이나 기술 전수를 함으로써 일의 능률을 높여주기 때문에 경영성과 향상에 기여하는 측면이 있습니다.” (건설업그룹, 패널3)

제조업 전문직 고령근로자의 생산성 평가에 있어서도 고령근로자의 전문성, 기술 및 경험이 가장 중요한

영향요인으로 나타났다. 제조업 전문직 고령근로자의 경우, 주로 자문 업무를 수행하거나 현장 기술직무, 생산설비 운영 및 운전 업무를 수행하는데 고령근로자가 보유한 경험이나 노하우가 필요한 부서로 우선적으로 배치함으로써 생산성을 유지 및 향상시키기 위해 노력하고 있음을 알 수 있었다.

“아무래도 고령자들이 젊은 사람에 비해서 신체능력이 다소 떨어지긴 하지만, 최소 20년에서 많게는 40년까지 근무를 하신 분들이기 때문에 경험이나 기술 측면은 젊은 근로자 보다 월등히 뛰어납니다.” (제조업그룹 패널1)

“조직 전체의 생산성을 고려해서 고령근로자의 경험 및 노하우가 필요한 부서로 우선적으로 배치하여 고령자의 근무환경을 위한 업무적 환경을 개선 중에 있습니다.” (제조업그룹 패널2)

서비스직 및 현장직, 단순노무직종의 경우, 고령근로자의 성실함, 책임감, 장기 근속률 등의 업무태도가 고령근로자의 생산성 평가에 긍정적으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 업무환경 변화에 대한 적응도, 업무 학습능력은 고령근로자의 업무수행능력을 저하시키기 때문에 생산성 평가에 부정적인 영향을 미치는 요인을 알 수 있었다.

“60세 이상 고령근로자의 경우, 성실성 및 책임감이 높다는 점에서 업무수행능력이나 생산성 측면을 높게 평가하고 있습니다.” (운수업그룹 패널1)

“고령근로자의 성실성/책임감은 대다수 고령자의 경우 젊은 층보다 뛰어나고, 장기근속률이 높은 편으로 그러한 점에서 고령근로자의 생산성이 젊은 층에 비해 결코 떨어진다고 생각하지 않습니다.” (운수업그룹 패널2)

한편, 도매업 관련 서비스직의 경우에는 고령근로자가 보유한 과거의 경험과 인적네트워크, 노하우가 생산성을 긍정적으로 인식하게 하는 주된 요인으로 나타났다.

“고령자를 고용하는 이유는 노하우를 보유하고 있다는 것이 가장 큼니다. 경험에서 나오는 업무처리 능력이 뛰어나기 때문에 생산성도 그만큼 인정되는 부분입니다.” (도매업그룹 패널1)

“우리 기업의 고령근로자가 영업적이다 보니 무엇보다 업무 노하우와 인적네트워크가 가장 중요합니다. 고령근로자가 가진 업무 노하우와 인적 네트워크가 결국 근로자의 생산성으로 연결되기 때문에 영업직에서만큼은 고령근로자의 생산성이 높다고 할 수 있습니다.” (도매업그룹 패널2)

사회복지서비스업의 경우에는 대인서비스가 주요 업무라는 점에서 고령근로자의 책임감, 성실성, 대인관계 능력에 대한 평가가 매우 긍정적이며, 업무수행능력과 생산성을 전반적으로 높게 평가하고 있음을 알 수 있었다.

“사회복지서비스업 특성상 모든 직원에 대해 자기개발, 적극성, 책임감 등 업무의욕과 태도, 환자 및 보호자에 대한 고객대응이 생산성에 큰 영향을 미칩니다. 고령자들은 업무태도가 매우 우수하고 고객대응이 유연하기 때문에 그런 면에서는 생산성이 높게 평가합니다” (사회복지서비스업그룹 패널2)

“가사지원 서비스 측면에서는 훨씬 업무 수행도가 높은 편이고, 인지활동 프로그램도 충분히 고령인 요양보호사 분들도 하실 수 있다고 보기 때문에 업무능력이나 생산성은 전반적으로 높다고 판단됩니다.” (사회복지서비스업그룹 패널1)

용역서비스업의 경우에는 청소년 경비 등의 업무 자체가 생산성이 높은 직종이 아니기 때문에 고령근로자의 생산성을 판단하기가 어렵다는 의견이 나타났다. 다만, 성실하고 책임감이 강하다는 측면에서 업무능력을 높게 인식하고 있었으며, 법적 직무교육 이수 등이 생산성 향상에 기여하고 있다고 인식하는 것으로 나타났다.

“업무자체가 생산성과 관계없이 단순 노무제공 근무로서 생산성 향상이나 저하 등의 큰 의미가 없다고 생각합니다. 또한 업무자체에 대한 전문성이라기보다, 오랜 사회생활을 통해 쌓아온 숙련도나 성실성은 높게 평가하지만, 건강, 반응 및 인지력 저하로 인한 채용 가능 직군 한정되고 있고, 팀별 구성원의 연령차에 따른 제약이 있다는 것이 생산성을 떨어뜨리는 장애요인으로 작용한다고 생각합니다.” (용역서비스업그룹 패널3)

“경비업무 자체가 생산성으로 평가하기 힘든 직종이지만, 제2의 직장이란 인식으로 매우 성실히 임하고 있어 업무태도는 높게 평가하고 있습니다. 그리고, 직무 배치 전 24시간 법정 직무교육 이수를 통하여 근무에 필요한 전문성을 지득하여 근무를 하기 때문에 그러한 부분에서는 생산성 향상에 도움이 됩니다.” (용역서비스업그룹 패널1)

2. 고령근로자의 생산성 향상에 영향을 미치는 요인

노화에 따른 신체적 역량 저하는 고령근로자의 생산성 평가에 부정적인 영향을 미치는 핵심요인으로 나타났다. 이에 따라 건설업이나 제조업과 같이 신체적 역량이 요구되는 사업장에서는 신체적 역량을 고려한 업무배치 및 직무재설계를 수행하고 있으며, 이러한 근무조건이 고령근로자의 생산성을 향상시키는데 기여하고 있는 것으로 나타났다.

“건설업 현장업무 특성상, 무거운 자재들을 옮기거나 체력을 필요로 하는 업무가 많은데, 아무래도 고령자들이 젊은 사람에 비해서 신체능력이 저하되기 때문에 그런 측면에서 보자면 생산성이 낮을 수밖에 없습니다.” (건설업그룹 패널1)

“아무래도 생산성 부분에서는 고령자들이 젊은 사람에 비해서 신체능력이 저하되기 때문에 생산라인 쪽에서 무거운 원재료를 옮긴다거나 하는 업무를 수행하지 못하기 때문에 생산성 부분은 다소 떨어지는 것으로 판단됩니다. 그래서 고령근로자에게는 생산설비 운영 및 운전 쪽에 업무를 수행하도록 하고 있습니다.” (제조업그룹 패널1)

또한, 대부분의 사업체에서 기본적인 직무교육과 안전교육을 실시하고 있는데 정기적인 안전교육은 고령근로자의 업무성적을 향상시키는 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있었다.

“안전 교육을 통하여 고령근로자들의 인식을 고취시킬 수 있고 조금은 더 신중하게 업무를 수행하기 때문에 업무성과 향상에 일부분은 기여도가 있다고 생각합니다.” (용역서비스업그룹, 패널3)

“안전교육을 통해서 안전의식을 고취시키는 기회를 정기적으로 제공하고 있는데 이런 교육들이 실제로 고령근로자의 안전사고나 산업재해를 예방하면서 부분적으로 조직 전체의 업무지속성을 높이고 있다고 볼 수 있습니다.” (건설업그룹 패널1)

“고령 근로자의 경우 일반 근로자에 비해 더 많은 시간을 교육에 투자해야 하지만, 안전사고예방 측면에서 교육 프로그램의 운영으로 업무성과 향상에 기여도가 있는 것으로 생각합니다.”

(운수업그룹, 패널2)

근로자간의 공감대 형성도 고령근로자의 업무성과를 향상시키는데 긍정적인 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

“과건을 보낸 요양보호사 분들과 정기적으로 고충상담을 한다든지 의견을 듣고, 업무환경을 조금은 개선해주기 위한 소통체계는 마련하면서 고령근로자분들의 업무 만족도가 올라가고 업무 스트레스도 줄어서 그만큼 업무능률이 향상되었습니다.” (복지서비스업그룹, 패널2)

“우리 조직은 거의 매일 아침마다 팀미팅을 진행을 하면서 그때마다 관련된 직무교육과 더불어서 건강안전 보전에 관한 교육도 수시로 진행하고 있습니다. 근로자와 관리자간에 공감대를 형성하고 있기 때문에 업무성과가 다른 경비업을 하는 곳보다 월등하다고 판단됩니다.” (용역서비스업그룹, 패널1)

“근로자들의 업무효율성이나 성과를 높이기 위해서 소통하는 회사 분위기를 조성하는 것이 중요하다고 생각합니다. 고령근로자와 함께 일하는 팀에서는 팀원 간의 소통이 더욱 중요하다고 생각합니다.” (제조업그룹, 패널2)

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 기업 및 사업체 인사담당자의 경험적 사실에 주목하여 인사담당자가 평가하는 60세 이상 고령근로자에 대한 생산성에 대한 평가와 생산성 향상에 영향을 미치는 요인을 심층적으로 분석하는데 그 목적을 두었다. 그 간의 선행연구에서는 고령인력의 생산성을 객관적으로 평가할 수 있는 지표나 기준이 없는 상

황에서 노동시장에서 나타나는 생산성에 대한 인식이나 주관적 평가는 고령인력의 생산성을 결정하는 주요 요인으로 작용 할 수 있음을 밝히고 있다. 다만, 기존 선행연구에서는 설문조사를 통하여 고령인력과 생산성의 관계를 규명하고자 시도하였기 때문에 고령근로자와 생산성에 관련한 깊이 있는 이해와 사례를 다루지 못한 연구 방법론적 한계가 있다. 이러한 연구적 한계를 바탕으로 60세 이상 고령자를 고용하고 있는 기업 및 사업체 인사담당자를 대상으로 인터뷰조사를 수행한 질적 데이터를 활용하여 고령근로자의 생산성에 대한 평가와 생산성 향상에 영향을 미치는 주요요인을 심층적으로 분석하였다.

분석 결과, 고령근로자의 생산성에 대한 평가는 업종 및 직종에 따라 상이하게 나타나는 것을 알 수 있었다. 먼저, 고령근로자의 생산성을 평가하는데 있어서 그들의 기술 및 경험, 노련함을 매우 높게 평가하고 있으며 고령근로자가 보유한 기술 및 경험이 생산성을 평가하는데 매우 중요한 요인으로 나타났다. 이러한 연구결과는 고령인력의 축적된 경력 및 전문성 활용이 생산성 유지 및 향상 측면에서 매우 중요한 요소임을 시사한다. 고령자의 생애경력 활용에 대한 중요성은 이미 다수의 연구에서 언급되어 왔으며, 베이비부머의 퇴직연령이 도래하면서 다경력자의 생애경력 활용이 더욱 중요하게 부각되고 있다. 따라서 향후 고령인력의 생애경력 및 경험을 살릴 수 있는 직무에 재고용, 재취업 할 수 있는 제도적 환경을 조성함으로써 고령근로자의 생산성을 향상시킬 수 있는 방안을 마련하기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

다음으로, 고령근로자의 생산성을 평가하는데 있어서 그들의 성실함, 책임감, 장기 근속률 등의 업무태도가 생산성을 긍정적으로 평가하는데 중요하게 작용하는 것을 확인하였다. 기존의 선행연구에서는 신뢰성이나 안정성, 성실성 등과 같은 비생산적인 가치보다 생산적인 자질들이 더욱 우선적으로 인정받기 때문에 고령근로자들의 인적역량이 부정적으로 인식될 수밖에 없다고 제시하였다[6][12][15][17]. 그러나 본 연구결과, 고령근로자의 성실성과 책임감 등의 업무태도는 생산성 평가에 영향을 미치는 주요 요인임을 알 수 있었다.

특히 고객과의 소통이나 관계가 중요한 서비스업종에서는 업무태도가 서비스 질에 영향을 미치고 결과적으로 조직성적을 결정하는 요인이기 때문에 고령근로자의 성실함과 강한 책임감, 노련함 등이 생산성 평가에 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다.

활동성이 요구되는 제조업 생산직 및 건설업 현장직의 경우, 노화로 인해 신체적 역량이 저하된 고령자에게 적합하지 않은 직무라는 의견과 함께 고령근로자의 생산성을 부정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 주목할만 한 점은 신체적 역량이 중요시 되는 업종에서도 고령근로자의 업무태도에 대한 평가가 매우 긍정적이고, 고령근로자의 신체적 역량을 고려한 업무배치 및 직무재설계, 안전교육, 근로자간의 공감대형성과 같은 근무환경 조성이 고령근로자의 업무성과를 향상시키는데 긍정적인 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

일반적으로 조직경영에 있어서 근로자의 전문적인 지식이나 스킬은 초기에 가시적인 성과를 나타낼 수 있지만 업무태도와 같은 비전문적인 역량은 단기적인 성과를 내기는 어렵다. 또한 노화로 인한 신체적 능력 저하는 생산성 향상을 저해하는 요인으로 작용할 수 밖에 없다. 그러나 장기적인 관점에서 고령근로자의 성실하고 책임감 있는 업무태도와 신체적 역량 저하를 고려한 근무환경 조성을 통해 조직 전체의 생산성 향상에 기여할 수 있다.

본 연구는 그 간의 연구와는 다른 시각에서 고령근로자와 생산성에 대해 분석하고자 노력하였으나 많은 한계를 안고 있다. 먼저, 생산성에 직간접적인 영향을 미치는 다양한 요인 중, 노동투입요인만을 고려하여 분석했다는 점에서 연구적 한계가 있다. 그렇기 때문에 고령근로자의 생산성이나 업무성과 향상에 영향을 미치는 제도적, 환경적 요인에 대한 심층적인 검토가 이루어지지 못하였다. 또한, 고령인력 스스로가 자신의 생산성을 어떻게 평가하고 있는지, 고령근로자간 서로의 생산성을 어떻게 인식하고 있는지에 대한 분석이 이루어지지 못하였다. 즉, 인사담당자의 주관적인 평가만을 담고 있기 때문에 다소 객관성이 부족하다는 연구적 한계가 있다.

이러한 연구의 한계를 바탕으로 향후 다양한 주체를 대상으로 고령근로자의 생산성을 어떻게 인식하고 있는지 보다 면밀히 비교분석할 필요가 있다. 또한, 본 연구에서 미처 다루지 못했던 고령인력의 생산성에 영향을 미치는 다양한 요인들을 종합적으로 고려하여 향후 고령근로자의 생산성을 객관적으로 제시할 수 있는 연구가 수행되어야 할 것이다.

* 본 연구는 한국노인인력개발원 ‘고령자 노동생산성에 관한 기초연구’ 조사데이터를 활용하여 작성되었습니다.

참 고 문 헌

- [1] 김동배, 이인재, 김정환, “고령자 고용의 영향요인: 정규직과 비정규직 비교,” 산업관계연구, Vol.17, No.2, pp.127-147, 2007.
- [2] 김소희, 박미현, “중고령 여성의 시간제 일자리 결정요인과 노후준비,” 한국콘텐츠학회논문지, Vol.15, No.1, pp.185-196, 2015.
- [3] 박경하, “고령인력에 대한 인식과 고용과의 관계,” 직업능력개발연구, Vol.14, No.3, pp.181-206, 2011.
- [4] 김주현, 김지혜, “법규정상에 나타나는 고연령자 명명에 대한 비판적 고찰,” 한국노년학, Vol.32, No.4, pp.1147-1162, 2012.
- [5] 장윤섭, 양준석, “근로자의 고령화가 기업의 신기술 도입과 생산성에 미치는 효과,” 노동정책연구, Vol.17, No.1, pp.109-136, 2017.
- [6] K. G. Nishimura, K. Minetaki, M. Shirai, and F. Kurokawa, “Effects of information technology and aging work force on labor demand and technological progress in Japanese industries: 1980~1998,” Fujitsu Research Inst, 2002.
- [7] Rouvinen, Petri, “Characteristics of product and process innovators: some evidence from the Finnish innovation survey,” applied Economics Letters, Vol.9, No.9, pp.575-580, 2002.
- [8] B. Casey, H. Metcalf, and J. Lakey, “Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and in the UK,” In P. Taylor, et al., Age and Employment. London: IMP, 1993.
- [9] J. Davey, Maximising the Potential of Older Workers, New Zealand Institute for Research on Ageing, 2007.
- [10] 황기돈, 임효창, 이호창, 기업의 연령관리 전략 도입방안, 한국고용정보원 연구보고서, 2013(12).
- [11] M. Sparrow, *Mid-Winter Spring: Smart Business and Older Workers : The Research*, Labour Market Demographics survey, Auckland: EEO Trust, 1999.
- [12] D. A. Waldman, and B. J. Aviolo, “A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance,” Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.33-38, 1986.
- [13] 최희선, *중고령인력에 대한 기업의 인식과 현행 임금체제의 문제점*, 산업연구원, 2004.
- [14] 김성재, 김후자, 이경자, 이선옥, *포커스그룹 연구방법*, 현문사, 2000.
- [15] R. E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley, 1982.
- [16] P. Orzem, M. Vodopivec, and R. Wu, “Worker Displacement during the Translation: Experience from Slovenia,” Economics of Translation, Vol.13, No.2, 2005.
- [17] M. Steinberg, L. Walley, R. Tyman, and K. Donald, Too old to work? In Patrickson, M., and Hartmann, L.(Eds), *Managing an Ageing Workforce*. Warriewood, NSW: Woodsland, 1998.

저 자 소 개

김 문 정(Moon-Jung Kim)

정회원



- 2012년 9월 : 일본 도호쿠대학 경제학연구과(경제학석사)
- 2016년 3월 : 일본 도호쿠대학 경제학연구과(경제학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 한국노인인력개발원 선임연구원

<관심분야> : 고령자고용, 노인일자리, 장애인고용

김 홍 기(Hong-Gi Kim)

정회원



- 1989년11월 : 독일 쾰른대학 경영학과(경영학석사)
- 1997년 4월 : 독일 기센대학 경영학과(경영학박사)
- 1999년 3월 ~ 현재 : 우송대학교 매니지먼트학부 교수

<관심분야> : 윤리경영, 성과평가, 마케팅, 전략경영