



발행인 성재민 원장직무대행

편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370

TEL 044-287-6083

발행일 2026년 5월 20일

W A G E
I N F O R M A T I O N

Brief

임금정보브리프

2026년 제1호(통권 제102호) No.1

2025년 고령인력 인사관리 실태¹⁾

한국노동연구원 임금직무혁신센터

1. 조사 개요

가. 조사 목적

- 인구고령화와 노동력 부족 심화로 만 60세 이상 고령인력의 활용 필요성이 커지고 있어 고령인력 인사관리 실태를 조사·분석하여 기업의 인사관리 전략 수립과 정부의 정책 마련을 위한 기초자료를 제공함.

나. 조사 대상·방법 및 기간

- 고용노동부 2023년 「임금결정현황조사」²⁾ 응답 사업체를 모집단으로 하고, 농림·어업·공공행정을 제외한 산업과 종사자 규모를 기준으로 층화추출하여 1,000개 사업체를 표본집단으로 구성함.

- 조사는 2025년 10월 1일부터 12월 20일까지 구조화된 설문지를 이용하여 진행함.

다. 조사 내용

- 기업 일반 사항, 인력 구성, 정규직과 고령인력 인사관리, 고령인력 활용을 위한 지원 제도, 고령자 고용 관련 대응 방향과 정부의 역할 등이고, 본고에서는 정규직 인사관리 영역은 제외한 주요 내용만을 제시함.

2. 조사 결과

가. 응답 사업체 특성

- 응답 사업체 수는 1,050개임.

1) 본고는 고용노동부 연구용역사업으로 2025년에 수행한 「임금체계 및 고령인력 인사관리 실태조사」 보고서 내용 중 '고령인력 인사관리' 내용을 중심으로 정리한 것임.

2) 2023년 「임금결정현황조사」의 조사 대상은 근로 결정권을 갖고 있는 상시근로자 100인 이상 사업체임.

〈표 1〉 2025년 「임금체계 및 고령인력 인사관리 실태조사」 설문지 구성

구분	내용		
일반 사항	<ul style="list-style-type: none"> • 소재지 및 업종 • 상용근로자 수 및 고용인력 수 변화 • 노동조합 현황 	<ul style="list-style-type: none"> • 자동화 수준 • 설립연도 • 외국계 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 신기술 도입 수준 • 인력 채용 난이도
인력 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 성별 인원 현황 • 직군별 인원 현황 • 정년 관련 내부 규정·지침 보유 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 고령 인력의 기술 수준 • 연령대별 인원 현황 • 고용 형태별 인원 현황 	<ul style="list-style-type: none"> • 고용 유형별 고령인력 현황 • 고령인력의 직무 수행 역량 적합도
정규직 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> • 직급에 따른 업무 및 역할 구분 정도 • 기본급표 유무 • 인사평가 제도 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 내용의 직무별 구분 정도 • 기본급표 형태 • 유연근무제도 	
고령인력 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> • 주된 고용 유형 • 재고용 인력 통상수당 유지 여부 • 직무 내용·범위 변화 • 직무 결정 주체 • 성과 기대 수준 • 임금 결정 기준 차별화 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 임금 규정 • 신규 채용 근로자 임금 규정 • 근로조건 조정 제도 운영 여부 • 재고용 인력 성과급 유지 여부 • 업무 권한·책임 변화 • 직무 변화 대응 교육 제공 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 배치 기준 • 역할·책임 의견 제시 기회 수준 • 재고용 근로자 임금 규정 • 인사평가
고령인력 지원 제도	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 지원 담당자 존재 여부 • 업무 수행 지원 운영 수준 • 작업환경·안전건강 지원 수준 	<ul style="list-style-type: none"> • 정보 공유·의사소통 운영 수준 • 세대 간 협업 촉진 제도 운영 수준 	
고령화 대응 및 정부 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 향후 고령인력 활용 전망 • 고령자 고용 관련 지원금 수혜 현황 	<ul style="list-style-type: none"> • 고령인력 활용 관련 애로사항 • 고령인력 고용을 위한 정부의 역할 	

- 경영지원직은 경영자를 도와 사업 계획을 세우고 추진·관리하는 등의 업무를 수행하는 직군임.
- 생산기능직은 제품 생산 과정에서 기능을 사용하거나 기계를 조작하는 등 제품 생산에 수반되는 업무를 수행하는 직군임.
- 서비스·판매직은 구매자를 상대하여 상품 및 서비스

를 홍보하고 판매하는 직군이며, 일선에서 고객을 직접 응대하며 영업 및 판매 활동을 담당하는 근로자로 국한함.

- 응답 사업체당 만 60세 이상 근로자의 비중은 평균 8.4%임.

〈표 2〉 응답 사업체 분포

구분	경영지원직		생산기능직		서비스·판매직		
	빈도(개)	비율(%)	빈도(개)	비율(%)	빈도(개)	비율(%)	
전체	1,050	100.0	431	100.0	84	100.0	
인력 규모	100~299인	693	66.0	299	69.4	53	63.1
	300~999인	298	28.4	112	26.0	22	26.2
	1,000인 이상	59	5.6	20	4.6	9	10.7
노동 조합	있음	349	33.2	130	30.2	15	17.9
	없음	701	66.8	301	69.8	69	82.1
외국계 여부	예	45	4.3	30	7.0	6	7.1
	아니요	1,005	95.7	401	93.0	78	92.9
업종	제조업	398	37.9	390	90.5	-	-
	건설업	43	4.1	26	6.0	-	-
	사회서비스	230	21.9	4	0.9	-	-
	유통서비스	173	16.5	2	0.5	58	69.0
	개인서비스	65	6.2	-	-	26	31.0
	사업서비스	141	13.4	9	2.1	-	-

〈표 3〉 응답 사업체의 인력 구성

(N=1,050개)

구분		전 직원		만 60세 이상	
		사업체당 평균 인원수(명)	비율(%)	사업체당 평균 인원수(명)	비율(%)
전체		372	100.0	31	100.0
성	남성	234	74.4	21	67.6
	여성	138	25.6	10	32.4
직군	경영지원직	65	17.4	3	8.4
	연구개발·전문직	51	13.6	5	15.2
	생산관리·기술직	37	9.9	3	9.2
	생산기능직	78	20.9	4	12.9
	서비스·판매직	99	26.7	9	29.2
	단순노무직	43	11.6	8	25.2
	고용 형태	정규직	306	82.2	11
	무기 계약직	11	2.8	3	8.4
	기간제 계약직(축택직 포함)	50	13.4	17	53.0
	기타	6	1.5	1	2.1

나. 고령인력 직무관리

- 고령자 고용 방식에 따라 세 가지 유형으로 구분하여 분석하고, 유형별 명칭은 다음과 같음.
 - 정규직 계속고용 : 만 60세 이상의 근로자 중 정년이 초과해도 고용 재계약 등이 조치 없이 계속 정규직으로 근무하는 묵시적 재고용과 정년 연장으로 기존의 정년 연령보다 높은 근로자의 비중이 가장 큰 사업체
 - 계약직 재고용 : 만 60세 이상의 근로자 중 정년퇴직 후 계약직이나 축택직 등으로 재고용한 근로자의 비중이 가장 큰 사업체
 - 신규 채용 : 만 60세 이상의 근로자 중 신규로 채용한 시점의 연령이 만 60세 이상인 근로자의 비중이 가장 큰 사업체

1) 만 60세 전후의 업무 책임 변화

- 전반적으로는 업무 책임에 변화가 없는 사업체가 많음.
 - 고령인력을 계약직으로 고용하는 사업체가 정규직으로 고용하는 사업체보다 업무 책임을 감소시키는 경우가 많음.
- 2) 만 60세 전후의 업무 내용과 업무량 변화
 - 고령인력을 정규직으로 고용하는 사업체에서는 업무 내용과 업무량에 변화가 거의 없음.
 - 고령인력을 계약직으로 고용하는 사업체에서 경영지원직과 생산기능직은 업무 내용은 기존과 같지만 업무량이 줄어든 사업체가 많고, 서비스·판매직은 기존과 다

〈표 4〉 만 60세 전후 업무 책임 변화

(단위 : 개, %)

유형	직군	사업체 수	증가	감소	변화 없음
정규직 계속고용	경영지원직	218	11.5	9.6	78.9
	생산기능직	62	6.5	19.4	74.2
	서비스·판매직	12	-	-	100.0
계약직 재고용	경영지원직	258	5	22.5	72.5
	생산기능직	258	3.1	22.9	74.0
	서비스·판매직	36	2.8	22.2	75.0

른 업무에 배치한 사업체가 많음.

- 만 60세 이전과 업무 내용은 같고 업무량을 줄인 사업체에서는 근로시간 단축 없이 업무량만 줄인 사업체가 많음.
- 만 60세 이전과 같은 업무를 수행하면서 추가로 다른 업무를 수행하도록 한 사업체에서 추가한 업무 내용은 <표 7>과 같음.

- 만 60세 이전과 다른 업무로 전환한 사업체에서 추가 업무 내용은 <표 8>과 같음.

3) 만 60세 전후의 업무 변화 시 직무교육 여부

- 기존에 비해 업무의 책임 및 내용과 업무량이 변할 때, 변하는 모든 업무에 대해 직무교육을 시행하는 정도와 시행하지 않는 정도가 유사함.

<표 5> 만 60세 전후 업무 내용과 업무량 변화

(단위 : 개, %)

유형	직군	사업체 수	만 60세 이전과 동일한 업무 내용 & 업무량 축소	만 60세 이전과 동일한 업무 내용 & 다른 업무 추가	만 60세 이전과 다른 업무로 전환	변화 없음
정규직 계속고용	경영지원직	258	21.7	1.2	1.9	75.2
	생산기능직	258	18.6	0.8	1.9	78.7
	서비스·판매직	36	16.7	0.0	2.8	80.6
계약직 재고용	경영지원직	22	63.6	22.7	13.6	-
	생산기능직	10	80.0	10.0	10.0	-
	서비스·판매직	36	2.8	22.2	75.0	-

<표 6> 만 60세 전후 업무량-근로시간 변화

(단위 : 개, %)

유형	직군	사업체 수	업무량만 축소	근로시간만 감소	업무량과 근로시간 모두 감소
정규직 계속고용	경영지원직	22	63.6	22.7	13.6
	생산기능직	10	80.0	10.0	10.0
계약직 재고용	경영지원직	56	71.4	14.3	14.3
	생산기능직	48	68.8	10.4	20.8

<표 7> 만 60세 이후 기존 업무를 그대로 수행하면서 추가된 업무 내용(1순위+2순위)

(단위 : 건)

경영지원직 응답 사업체			생산기능직 응답 사업체		
업무 내용	정규직(N=4개)	계약직(N=3개)	업무 내용	정규직(N=2개)	계약직(N=2개)
사무 및 행정지원	2	2	현장 관리 및 감독	1	1
고객 응대 및 민원처리	1	3	후배 교육 및 기술 지도	2	-
후배 교육 및 업무지도	2	1	안전 점검 및 사고 예방	1	1
단순 지원 업무	1	-	품질 검사 및 불량 관리	-	1

<표 8> 만 60세 이후 전환된 업무 내용

(단위 : 건)

경영지원직 응답 사업체			생산기능직 응답 사업체		
업무 내용	정규직	계약직	업무 내용	정규직	계약직
사무 및 행정지원		3	후배 교육 및 기술 지도		1
프로젝트 관리 및 대외 협력		1	자재 및 물품 관리		1
단순 지원 업무	2	1	단순 지원 업무	1	1

〈표 9〉 만 60세 전후 업무 변화 시 직무교육 실시 여부

(단위 : 개, %)

직군	사업체 수	전 업무 직무교육 실시	일부 업무 직무교육 실시	직무교육 미실시
경영지원직	459	42.0	22.9	35.1
생산기능직	311	42.4	22.2	35.4

〈표 10〉 고령인력 업무 내용 및 역할 결정 방식

(단위 : 개, %)

직군	사업체 수	경영진과 인사 부서가 전적으로 결정	인사 부서가 결정하되, 해당 관리자 의견 참고	해당 관리자가 결정하되, 인사부서 의견 참고	해당 관리자가 전적으로 결정	당사자와 협의하여 결정	기타
경영지원직	503	40.0	18.7	21.9	9.3	9.5	0.6
생산기능직	333	11.7	21.6	39.3	18.3	8.4	0.6
서비스·판매직	53	20.8	13.2	26.4	28.3	11.3	-

〈표 11〉 고령인력 업무 내용 및 역할 배치 기준(1순위+2순위)

(단위 : 개, %)

직군	사업체 수	당사자 의사	기존 업무와 연결성	육체적·정신적 수준	고령자 친화적 작업환경	부서별 인력 현황	기술 및 노하우 전승	세대 간 갈등 예방
경영지원직	503	29.6	85.7	8.5	2.4	22.9	29.2	0.8
생산기능직	333	27.6	86.5	14.7	2.4	24.3	28.2	0.6
서비스·판매직	53	35.8	81.1	20.8	3.8	22.6	11.3	-

4) 고령인력 업무 내용 및 역할 결정 방식

- 고령인력의 업무 내용과 역할을 정할 때, 직군별로 결정 방식에 차이가 있음.
 - 모든 직군에 대해 고령인력 당사자와 협의하여 결정하는 사업체는 매우 적음.
 - 경영지원직은 경영진과 인사 부서가 결정하는 사업체가 많음.
 - 생산기능직과 서비스·판매직은 현업 부서의 관리자가 직접 또는 인사 부서의 의견을 참고하여 결정하는 사업체가 많음.

- 고령인력의 업무를 배치할 때 기존 업무와 연결성을 가장 중요하게 고려함.
 - 고령인력의 육체적 및 정신적 상황을 고려하거나, 고령자 친화적 작업환경인지를 살펴 결정하는 사업체는 상대적으로 매우 적음.

다. 고령인력 임금관리

- 1) 고령인력과 만 60세 이전 정규직 간 임금체계 분리 운영
- 고령인력의 임금체계와 만 60세 이전 정규직의 임금체계는 고령인력의 고용 형태와 직군에 따라 차이를 보임.
 - 전반적으로 고령인력의 임금체계와 만 60세 이전 정규직의 임금체계를 같게 운영하는 사업체가 달리 운

5) 고령인력 업무 배치 기준

〈표 12〉 고령인력과 만 60세 이전 정규직 간 임금체계 차이

(단위 : 개, %)

유형	정규직 계속고용		계약직 재고용		신규 채용	
	사업체 수	고령인력에 별도 임금체계 적용	사업체 수	고령인력에 별도 임금체계 적용	사업체 수	고령인력에 별도 임금체계 적용
경영지원직	218	19.7	258	44.6	27	48.1
생산기능직	62	22.6	258	48.8	13	69.2
서비스·판매직	12	8.3	36	41.7	5	60.0

영하는 사업체보다 많음.

- 고령인력을 정규직으로 계속고용하는 사업체는 고령인력의 임금체계를 만 60세 이전 정규직 임금체계와 다르게 운영하더라도 서비스·판매직 고령인력에 대해서는 대부분 정규직 임금체계를 그대로 적용함.
- 고령인력을 신규 채용이나 계약직으로 고용하는 사업체는 정규직으로 계속고용하는 사업체보다 임금체계를 만 60세 이전 정규직과 별도로 운영하는 경우가 많음.

2) 고령인력과 만 60세 이전 정규직 간 임금체계 분리 운영 시 임금규정 구비

- 고령인력의 임금체계와 만 60세 이전 정규직의 임금체계를 별도로 운영하는 사업체 중에서 절반 정도만 관련 임금규정을 갖추고 있음.

3) 계약직으로 재고용한 고령인력 임금수준 조정 시점

- 정년 이후 계약직으로 재고용하는 시점부터 임금을 조정하는 사업체가 다수임.

4) 계약직으로 재고용한 고령인력 기본급 수준

- 계약직으로 재고용한 고령인력의 기본급 수준을 다르게 운영하는 사업체가 절반 정도임.
 - 경영지원직은 기본급 수준을 차등하는 경우가 조금 더 많고, 생산지원직은 기본급 수준을 같게 하는 경우가 조금 더 많음.
- 계약직으로 재고용한 고령인력의 기본급 수준을 같게 운영하는 사업체라도 정년퇴직 시점 대비 기본급 수준은 직군별로 차이가 있음.
 - 정년퇴직 시점의 기본급 수준과 같게 지급하는 사업체는 적음.
 - 정년퇴직 시점의 기본급 수준을 감소시키는 정도는 경영지원직이 생산기능직보다 높음.

5) 계약직으로 재고용한 고령인력 임금 결정 요인

- 계약직으로 재고용한 고령인력의 임금수준을 정할 때, 보유 능력 및 전문성을 가장 많이 고려함.

〈표 13〉 만 60세 이후 고령인력과 만 60세 이전 정규직 간 별도 임금체계 적용에 관한 임금규정 여부

(단위 : 개, %)

유형	직군	사업체 수	임금규정 있음	임금규정 없음
정규직 계속고용	경영지원직	43	37.2	62.8
	생산기능직	14	50.0	50.0
계약직 재고용	경영지원직	115	47.0	53.0
	생산기능직	126	64.3	35.7
	서비스·판매직	15	40.0	60.0
신규 채용	경영지원직	13	46.2	53.8
	생산기능직	9	44.4	55.6

〈표 14〉 계약직 재고용 고령인력 임금수준 조정 시점

(단위 : 개, %)

직군	사업체 수	정년 이전부터 조정	정년 이후 재고용 시점에 조정
경영지원직	54	18.5	81.5
생산기능직	81	18.5	81.5

〈표 15〉 계약직 재고용 고령인력 기본급 차등 및 수준

(단위 : 개, %)

구분	사업체 수	기본급 수준 차등 여부		기본급 수준 동일시, 정년퇴직 시점의 기본급 대비 수준					
		동일 (단일임률)	차등 (범위급)	사업체 수	40% 미만	40~60% 미만	60~80% 미만	80~100% 미만	변화 없음 (100%)
경영지원직	54	42.6	57.4	23	13.0	13.0	39.1	13.0	21.7
생산기능직	81	56.8	43.2	46	2.2	4.3	28.3	50.0	15.2

〈표 16〉 계약직 재고용 고령인력 임금 결정 요인(1순위+2순위)

(단위 : 개, %)

구분	사업체 수	보유한 능력 및 전문성	업무 내용 및 난이도	근무 태도	연령과 건강 상태	기타 개인 사정	동종업계 임금수준
경영지원직	54	79.6	38.9	31.5	13.0	-	22.2
생산기능직	81	72.8	43.2	40.7	21.0	2.5	14.8

- 다음으로 업무 내용 및 난이도, 근무 태도, 동종업계 임금수준, 연령과 건강 상태 등임.

가장 많이 활용함.

라. 고령인력 평가관리

- 인사평가제도가 있는 사업체는 절반 이상이 고령인력에 대해서도 평가를 실시함.
 - 평가제도가 없더라도 고령인력에 대해서는 평가하는 사업체도 적지만 있음.
- 고령인력과 만 60세 이전 정규직 간 평가 항목이 같은 사업체가 다수임.
 - 고령인력 평가 항목으로는 근무 태도와 업무 성과를

- 고령인력 평가 결과는 기본급 인상에 가장 많이 활용하고, 성과급 지급에 활용하는 등 임금에 활용하는 사업체가 다수임.

- 다음으로 직책 및 직급 부여, 배치이동, 개인 표창 등에 평가 결과를 활용함.

마. 고령인력 지원 제도

- 고령인력이 업무를 원활히 수행하도록 지원하는 담당자가 있는 사업체는 매우 적음.

〈표 17〉 고령인력 대상 인사평가 실시 여부

(단위 : 개, %)

직군	전체 사업체 수	만 60세 이전 정규직 인사평가					
		실시			미실시		
		사업체 수	고령인력 인사평가		사업체 수	고령인력 인사평가	
			실시	미실시		실시	미실시
경영지원직	503	366	68.6	31.4	137	11.7	88.3
생산기능직	333	237	63.3	36.7	96	9.3	90.7
서비스·판매직	51	34	64.7	35.3	17	17.6	82.4

〈표 18〉 고령인력 인사평가 항목

(단위 : 개, %)

구분	고령인력과 만 60세 미만 정규직 간 인사평가 항목 동일 여부			고령인력 인사평가 활용 항목 비율				
	사업체 수	동일 비율	별도 비율	사업체 수	업무 성과	근무 태도	후배 직원 지원 및 지도	팀/조직기여도
경영지원직	251	84.9	15.1	38	57.9	63.2	18.4	28.9
생산기능직	150	78.0	22.0	33	75.8	75.8	27.3	36.4
서비스·판매직	22	86.4	13.6	-				

〈표 19〉 고령인력 대상 인사평가 결과 활용 분야

(단위 : 개, %)

구분	사업체 수	기본급 인상	성과급(인센티브)	개인 표창	직책 및 직급 부여	배치이동	기타
경영지원직	267	44.2	25.8	5.2	30.7	10.9	12.0
생산기능직	159	44.0	22.6	4.4	28.9	10.7	13.8
서비스·판매직	25	52.0	28.0	12.0	24.0	16.0	4.0

- 고령인력 업무 지원 내용은 업무와 인간관계 등 전반적인 회사 생활 관련 상담과 조언, 계속고용 여부 결정, 근로조건 설정 등임.
- 고령인력이 업무를 수행하는 데 지장이 없도록 지원하는 인사제도 구축이 미흡한 상황임.
 - 정보 공유 및 의사소통 측면에서는 대부분의 사업체가 경영방침이나 사업전략을 공유하고 면담 기회를 제공하며, 고령인력의 요구나 불만을 경청하고 피드백하는 제도가 상대적으로 많음.
 - 고령인력이 업무를 효율적·효과적으로 수행하도록 지

원하는 노력으로는 ‘기대하는 역할 및 성과를 명확하게 전달’하는 경우가 많았고, 업무 수행과 관련한 평가·피드백·조언 등도 제공함.

- 고령인력과 젊은 직원 간 협업을 촉진하기 위한 제도와 고령인력의 육체적·정신적 특성을 고려한 작업환경 개선, 건강 지원, 유연근무가 충분치 않음.

바. 고령인력 고용 관련 대응 및 정부 지원

- 응답 사업체 중 절반 정도가 향후 3년간 고령인력 비중이 다소 증가할 것으로 전망함.
- 고용량에 변화가 없을 것이라는 사업체도 절반 정도임.

〈표 20〉 고령인력 지원·관리 담당자 유무 및 역할

(단위 : 개, %)

업무 지원 담당자 유무			업무 지원 담당자 역할			
사업체 수	담당자 있음	담당자 없음	사업체 수	A(업무·인간관계 등 전반적인 회사 생활 관련 상담과 조언)	B(계속고용 여부 결정, 근로조건 설정)	A와 B 모두 수행
1,050	18.2	81.8	191	45.0	13.6	41.4

〈표 21〉 고령인력 지원 제도

(N=1,050개, 단위 : 점)

구분	내용	평균
정보 공유 및 의사소통 제도	회사의 경영 방침 및 사업 전략 공유	2.18
	경영진과의 면담 기회 제공	2.17
	만 60세 이상 근로자의 역할 및 담당 업무를 조직 전체에 공유	2.07
	만 60세 이상 근로자의 요구나 불만을 경청하고 피드백	2.31
효율적 업무 수행 지원 제도	기대하는 역할 및 성과를 명확하게 전달	2.31
	업무 수행 과정과 결과에 대한 평가 및 피드백 제공	2.29
	업무 수행 방식을 개선하기 위한 조언 및 지도	2.30
	업무 개선안을 제시하고 실현할 수 있는 기회 제공	2.30
세대 간 협업 촉진 제도	젊은 직원들과의 소통 방식 및 지도 방법에 대한 조언	1.84
	OJT 및 숙련 전수를 위한 멘토링 제도 운영	1.78
	현업 관리자를 대상으로 한 교육(고령자에 대한 인식 개선, 관리·감독 및 소통방식 등)	1.81
	직원들을 대상으로 한 교육(고령자에 대한 인식 개선, 소통 및 협업 방식 등)	1.79
고령 친화적 작업환경 조성 및 건강 지원 제도	고령 친화적 조직문화 형성을 위한 경영진의 메시지 전달, 캠페인 등	1.67
	인체공학적 작업환경 설계(의자·책상 높이, 조명 등)	1.78
	신체 부담 경감을 위한 보조 장비 제공	1.73
	작업환경 개선 및 위험작업 축소(조도·소음 개선, 사고 예방 교육 등)	2.07
	개인 건강 상태나 능력에 맞춘 작업 배치·업무 조정(인지적 과부하 완화 포함)	2.09
	정기 건강검진 및 심리상담 프로그램	2.26
	안전 장비 제공 및 사용 지도	2.23
	건강 증진 교육·훈련(운동, 영양, 스트레스 관리 등)	1.92
재택·원격근무 제공	1.28	

주 : 1=전혀 운영하지 않음, 2=일부 운영함, 3=운영함, 4=충분히 운영함.

〈표 22〉 향후 3년간 고령인력 비중 전망

(단위 : 개, %)

사업체 수	대폭 증가	약간 증가	변화 없음	약간 감소	대폭 감소
1,050	6.2	48.3	39.0	5.6	0.9

〈표 23〉 고령인력 인사관리 애로사항(1순위+2순위)

(단위 : 개, %)

사업체 수	적합 직무 부족	임금체계 설계 어려움	생산성 저하	건강 및 근로의욕 저하	젊은 직원들과 갈등	기타	없음/모름
1,050	29.9	29.9	32.6	52.2	20	0.9	11.1

〈표 24〉 고용인력 고용과 인사관리를 위한 정부 지원 필요 사항(1순위+2순위)

(N=1,050개)

정부 지원 필요 사항	비율(%)
임금체계 개편을 위한 컨설팅 지원	12.0
계속고용장려금 등 고령자 고용에 대한 지원 확대(임금 보조 확대, 세제 혜택 등)	73.0
고령노동자 노동시간단축 청구권 보장과 사업주 보조금 지급	19.2
고령인력 인사 노무 컨설팅 지원	7.7
고령인력의 고용유지를 위한 작업환경 및 공정개선에 대한 정부 지원	15.6
법정 정년 연장	36.7
연령차별에 대한 처벌 강화	0.8
고령자 적합 직종·직무 발굴 지원 및 인센티브 제공	17.9
고용상 연령차별 해소를 위한 사회 인식 개선 홍보 및 분위기 조성	9.0
기타/없음/모름	1.4

- 고령인력 인사관리의 애로사항으로는 건강 및 근로의욕 저하 시 대응, 적합한 임금 및 직무 설계 어려움, 세대 간 갈등 발생 시 대응 등임.
- 고용인력의 고용과 인사관리를 위해 정부 지원이 필요한 사항으로 고용지원금이나 세제 혜택 등 금전적 지원 확대가 가장 많았고, 다음으로 법정 정년 연장 등임.

3. 결론

- 고령인력의 업무 내용이나 근로시간이 정년 전과 거의 같은데, 임금수준을 감소하려고 정년 후 재고용 형태로 활용하고 있어 정년 연장으로 근로조건의 합리성과 공정성을 기할 필요가 있음.
- 고령인력에 적합한 업무로의 재배치나 업무 재설계가 미흡하고, 업무 변화와 연계된 교육훈련 또한 충분치 않아 정부의 적극적인 지원이 필요함.

- 직무 전환에 적응할 수 있는 학습 및 재숙련 체계가 취약한 우리 기업들의 현실임.

- 고령인력의 임금 제도 및 규정을 갖추고 있지 않은 사업체가 상당수이므로 정부의 적극적인 지원이 필요함.
- 고령인력이 업무를 수행하는 데 지장이 없도록 지원하는 물리적 업무 환경 조성 및 건강 지원 및 인사관리 제도 구축 등 고령 친화적 조직 환경이 형성되도록 정부의 적극적인 지원이 필요함.
- 정년 연장이나 정년 후 재고용이 확대될 것으로 예상되므로 기업들은 근로자가 정년이 되는 시점이 아닌 그 이전, 예컨대 50세부터 적합한 업무 배치·재설계와 그와 연계된 보상체계, 유연근무방식 등을 적용하고 고령 친화 제도를 운용하여 고령화에 효과적으로 대응해야 할 것임.