



# 영국의 고령근로자 인사관리 가이드라인

권병희 (영국 셰필드대학교 박사과정(사회정책), 고용노동부 서기관)

## ■ 머리말

고령화 시대를 맞아 고령근로자에 대한 인적자원관리를 효율화하는 것은 기업경영은 물론 사회 전체의 생산성과 고령근로자의 행복에 매우 중요한 요소로 인식되고 있다. 유럽에서는 지난 1990년대 이후 고령자의 활발한 사회참여 및 노동시장 참여가 사회정책의 주요 과제로 제기됐으며, 정부나 지방자치단체 차원의 정책적 대응과 함께 개별기업의 사용자들이 노동시장과 작업장의 고령화에 올바르게 대처할 수 있도록 돕는 가이드라인이 다양하게 제시되어 왔다.

유럽연합 차원에서 진행된 연구로는 Walker(1997; 1999)와 Naegele and Walker(2006)가 대표적이며, 영국정부의 경우 연령차별 입법에 앞서 1999년에 일종의 가이드라인이라고 할 수 있는 Code of Practice를 제정한 바 있으며(Department for Education and Employment, 1999), 이를 토대로 2002년에 Age Positive 캠페인의 일환으로 고령근로자 인사관리에 관한 가이드라인을 발간한 바 있다(Department for Work and Pensions, 2002). 기업의 고령근로자 인사관리에 관해서는 공공연구기관의 연구도 다양하게 진행되었는데(Reday-Mulvey, 2005 등), 이 글은 인력개발연구소(Chartered Institute of Personnel Development: CIPD)와 영국 노총(Trades Union Congress: TUC)이 최근 발표한 고령근로자 인사관리 가이드라인의 주요 내용을 발췌한 것이다.<sup>1)</sup> 이 가이드라인은 두 단체의 의뢰로 미들섹스대학교(Middlesex University)의 Matt

1) 원제는 'Managing Age: New edition 2011.'

Flynn 박사와 CIPD의 Dianah Woman이 작성한 것으로, 2006년 발간된 초판을 2011년 정년 폐지 법률의 시행에 맞춰 보완한 것이다(Flynn and Woman, 2011). 특이한 점은 가이드라인의 2006년도 초판은 2006년 연령차별 금지법률<sup>2)</sup> 시행을 앞두고 통상산업성<sup>3)</sup>의 재정지원을 받아 출판된 것이라는 점이다(Flynn and McNair, 2006). 노사간의 민감한 주제에 대하여 노동조합과 공공연구소가 정부 재정을 받아 가이드라인을 작성한다는 점에서 한국에서는 찾기 힘든 협력 사례로 보인다. 이 가이드라인은 서문에서 발간 목적을 사용자와 노동조합이 불공정한 연령차별 관행을 없애는 좋은 방법들을 이해하고 실천하도록 돕는 데 있다고 밝히고 있으며, 2006년 법률 시행 이후 모범 사례와 2011년 4월 6일 시행된 정년폐지 법률을 소개하고 있다. 이하에서는 이 가이드라인의 주요 내용과 그 함의를 서술하고자 한다.

## ■ 고령근로자 채용의 중요성

우선 가이드라인은 연령차별이 기업경영에 부정적이라는 점을 강조한다. 연령차별은 근로자의 소중한 기술과 지식, 경험을 사장시킬 뿐만 아니라 사회통합과 개인의 성취를 방해한다. 작업장내 연령차별을 일반적으로 금지한 지 5년이 지났으며, 노동조합과 고령자단체의 지속적인 캠페인의 영향으로 65세에 달한 근로자는 강제로 퇴직시킬 수 있도록 한 종전의 의무정년제도(the Default Retirement Age)가 폐지됨에 따라 연령차별을 해소할 수 있는 법률적인 기반이 더욱 개선되었다. 더 나아가 이 가이드라인은 고령자들의 근로생애를 연장하고 이들을 보다 더 채용하고 있는 기업의 사례를 반영하고 있다. 많은 사용자와 근로자들이 고령근로자들의 근로생애를 늘리는 것에 관하여 다양한 선택의 자유를 주는 것이 기업의 성공과도 직결된다고 믿고 있다. 기업의 성공에 필수불가결한 고령근로자 인사관리기법을 지원함으로써 기업들이 향후 탁월 인구학적, 기술적 변동에 대응하여 보다 우수한 인력자원을 효과적으로 개발할 수 있다는 것이다.

2) The Employment Equality (Age) Regulations 2006.

3) Department of Trade and Industry(DTI). 현재는 기업혁신기술부(Department for Business, Innovation and Skills)로 개편되었다.

## ■ 연령차별 법률의 주요 내용

2006년에 연령차별 금지법률(the Employment Equality (Age) Regulations)이 제정됨에 따라 작업장과 직업훈련에서의 연령차별이 금지되었다. 이 법률은 유럽연합 지침(the EU Framework Equality Directive (Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000))에 근거를 두고 있는데, 이 지침에 따라 유럽연합 회원국들은 고용관계와 직업훈련에 있어서 연령, 장애, 종교 또는 믿음, 성적 지향에 따른 차별을 금지해야 한다. 2010년에 이들 규정은 평등법(the Equality Act 2010)이라는 단일 법률로 통합되었다.

평등법에 따르면 연령, 장애, 결혼 여부, 임신 및 육아, 인종, 종교 또는 믿음, 성별 또는 성적 지향 등 보호대상 특성을 이유로 한 차별 행위는 금지된다. 이 규정은 사용자와 근로계약관계를 맺고 있는 좁은 범위의 근로자뿐만 아니라 민법상 계약을 맺고 일하는 계약근로자(contract workers), 공무원(office-holders)과 같은 근로자들에게도 광범위하게 적용된다. 법률상 의무이행 책임이 있는 사용자의 범위도 넓어졌는데, 기존 사용자 범위뿐만 아니라 직업훈련기관, 노동조합, 사용자단체, 직역연금을 관리하는 재단이나 관리자들도 법 적용대상이다.

연령차별의 유형은 다음과 같다. 첫째, 직접 연령차별(direct age discrimination)은 정당한 이유 없이 연령을 이유로 근로자를 불리하게 대우하는 것을 말한다. 둘째, 간접 연령차별(indirect age discrimination)은 서비스의 제공, 기준 또는 관행이 모든 사람들에게 적용되지만 특정 연령 그룹을 불이익하게 대우하는 것을 말한다. 셋째, 연령과 관계되는 괴롭힘(harassment)은 의도적 또는 결과적으로 특정 연령대의 근로자들에게 적대적인 작업환경을 만드는 행위를 말한다. 마지막으로 연령차별을 이유로 제소한 것을 이유로 불이익하게 대우하는 행위도 금지된다. 아울러 2011년 4월 5일부터 추가된 내용 중 하나는 공공기관 또는 공적 서비스를 제공하는 기관에 대해 연령차별 행위를 철폐하여야 한다는 법적 의무가 부여된 것이다.

법률은 연령차별로 보지 않는 행위를 별도로 규정하였는데, 이에 따라 연소근로자에 대한 최저임금의 감액지급, 정리해고시 연령대별 해고기준의 차등, 근무기간이 5년 이하인 근로자에 대한 보수 차별 등은 연령차별로 보지 않는다. 종전에 연령차별의 예외로 보았던 의무정년제도가 2011년 4월 폐지됨에 따라 앞으로는 정년을 이유로 한 해고는 연령차별로 보아 제소될 수 있게 된다. 다만, 기업 운영에 필요한 예외적인 경우로서 정년제를 운영하는 것이 객관적으로

합리성이 있는 경우에는 정년제를 계속 유지할 수 있다. 개정 법률에 따르면 종전 65세 이상의 무정년제도는 경과 기간을 거쳐 2011년 9월 30일까지만 존속된다. 종전 제도에 따라 사용자가 퇴직 사전 통지를 할 수 있는 기간은 2011년 4월 5일까지다.

## ■ 주로 제기되는 질문들

2006년 법률 시행 이후 조사결과에 따르면, 연령차별 금지법률에 대한 잘못된 이해가 많다는 것이 드러났다. 예를 들면 대졸 신입사원 공개채용, 생일축하카드 보내기 등이 연령차별에 해당한다고 보는 것이다. 현장에서 제기되는 질문들에 대해 가이드라인은 다음과 같이 답하고 있다.

- 문: 정년폐지법률이 시행되면 사용자는 절대로 고령근로자를 해고할 수 없고 그들이 스스로 퇴직하기까지 기다려야만 하는가?
- 답: 정년폐지법률에 따라 사용자는 정년 연령이 합리적으로 인정되는 경우를 제외하고는 연령을 이유로 근로자를 해고할 수 없다. 부당해고 법률은 이제 65세 이상 근로자에게도 적용된다. 고령근로자는 자신의 행위, 능력 부족 등을 이유로 해고될 수 있는데, 이 역시 해고 관련 법률에서 규정하고 있는 정당한 절차에 따라 공정하게 대우받아야 한다는 것을 전제로 한다.
- 문: 근로자에게 퇴직계획에 대해 물어볼 수 있는가? 이렇게 하면 연령차별이 되는가?
- 답: 물어볼 수 있다. 사용자는 근로자들과 퇴직계획에 대해 적절한 방식으로 토론할 수 있다. 그러나 일정 연령에 도달한 근로자들에게 강제로 퇴직계획을 토론하는 절차에 참가하도록 해서는 안 되며 퇴직 압력을 넣어서도 안 된다. 사용자와 근로자가 1년간의 성과를 평가하고 향후 계획을 토론하는 일상적인 과정에서 퇴직계획을 서로 토론하는 것이 가장 적합할 것이다.
- 문: 앞으로 근로자를 모집할 때에 ‘열정적인(dynamic)’ 혹은 ‘성숙한(mature)’과 같은 단어를 쓰지 못하는가? 이렇게 할 경우 연령차별에 해당하는가?
- 답: 모집광고에서 직무자격을 만족하는 구직자들의 눈길을 끌 만한 표현을 사용할 수 있다.

하지만 모집광고를 읽는 구직자들이 그 표현을 어떻게 해석하는지 주의 깊게 고려해야 한다. 예를 들면, 책임성 있는 업무를 맡을 근로자를 모집한다면, '나이가 많은(old)'으로 보통 해석될 수 있는 '성숙한(mature)'이라는 단어를 쓰기보다 기업에서 원하는 그대로 모집광고문을 작성하는 게 낫다('책임 있는 업무' 등).

- 문: 구직자의 과거 경력을 토대로 최종 채용 결정을 하려고 하는데 연령차별을 피할 수 있는가?
- 답: 채용과정에서 연령을 완전히 배제할 수는 없을 것이다. 그러나 연령 관련 정보는 가급적 줄이는 것이 좋다. 최근 들어 많은 사용자가 구직자들에게 과거 근무경력을 쓰는 것 대신 업무능력에 대해 기술할 것을 요청하고 있다.
- 문: 우리 회사의 연령 불균형 문제를 해결하기 위해 능력이 조금 떨어지는 젊은 혹은 나이 든 근로자를 채용해도 되는가?
- 답: 직접적으로 연령에 따라 채용하는 것은 항상 위험할 수 있으며, 주의 깊은 검토가 필요하다. 특히 채용에서 탈락한 구직자가 연령차별을 이유로 제소할 경우에 대비해서 채용이 유와 채용이 객관적으로 합리적인지 여부를 꼼꼼하게 기록해야 한다. 채용의 부당성 여부는 고용심판소(employment tribunal)에서 결정한다.
- 문: 연공급 급여체계((incremental pay scales)를 계속 유지해도 되는가?
- 답: 연공급 체계는 필연적으로 젊은 근로자에게 불리하다. 그러나 2010년 평등법에 따르면 근무기간이 5년 미만인 근로자의 경우에는 이유를 불문하고 허용된다. 5년 이상 경과되는 연공급 체계는 기업 업무에 합리적으로 필요한 경우에 한정하여 허용된다. 기업 업무의 필요성 여부에 대해서는 사용자에게 입증책임이 있다.
- 문: 평가시스템을 도입해야 하는가?
- 답: 평가시스템 또는 직업능력개발 평가(developmental review)를 반드시 도입해야 할 필요는 없다. 하지만 근로자들의 업무성과를 측정하고 기술수준 및 훈련수요를 파악하는 것은 매우 좋은 경영기법이자 근로자들을 공정하게 대우하는 방법이다. 평가결과를 기록하게 되면 근로자들이 차별대우를 받지 않았다는 것을 향후에 입증하는 데도 도움이 된다. 따라서 평가시스템은 연령, 성, 인종 등과 무관해야 한다. 일선 현장 관리자들은 평가기법에 대해 훈련을 받아야 하며, 특히 평가점수가 보수 또는 승진에 영향을 미칠 경우

더욱 그렇다. 평가절차에 근로자들이 충분히 참여할 수 있어야 하며, 평가 결과는 기업의 가치를 더욱 높일 수 있어야 한다.

- 문: 직무 자체가 고령근로자가 하기에는 육체적으로 매우 힘든데도 이들을 채용해야 하는가?
- 답: 연령이 업무능력의 판단기준이 되어서는 안 된다. 어떤 직무는 매우 강한 힘과 기민함을 요구하거나 매우 빠른 반응속도를 필요로 한다. 나이가 들면서 이런 능력이 떨어지는 경향이 있지만 어느 정도로 떨어지는지 예단할 수는 없다. 어떤 근로자는 70세에 달했는데도 55세의 근로자가 어렵다고 생각하는 직무를 수행할 수 있다. 직무에 특별한 육체적 능력이 요구된다면 구체적으로 기술해야 하며, 모든 응시자에게 적절한 시험절차가 골고루 적용되어야 한다.
- 문: 고령근로자가 신경통으로 고생하고 있다. 이 근로자를 의학적 이유로 퇴직시킬 수 있나?
- 답: 근로자가 직무를 제대로 수행할 수 없는 경우에는 해고할 수 있다. 그러나 명심해야 할 점은 2010년 평등법에 따라 사용자는 장애가 있는 근로자들을 계속 일할 수 있도록 “합리적인 재조정(reasonable adjustments)”을 해야 할 법적 의무가 있다는 것이다.

## ■ 퇴직 관련 쟁점

의무정년제도의 폐지에 따라 강제 퇴직은 부당해고 및 연령차별로 제소될 수 있다. 사용자들은 합법적 목적을 달성하기 위해 필요한 한도 내에서 객관적으로 합리적인 경우가 아니면 정년 제도를 더 이상 유지할 수 없다.

법시행 경과 기간 중에는 사용자는 특정한 경우에 근로자들을 정년 퇴직시킬 수 있는데, 그 요건은 다음과 같다. 종전 의무정년제도에서 사용자들은 최소 6개월에서 최대 12개월의 퇴직 사전 통지의무(notice of retirement)가 있다. 개정 법률 시행 이전에, 즉 2011년 4월 5일 이전에 현행 규정에 따라 근로자에게 퇴직 사전 통지를 한 것은 다음 두 가지 조건이 충족되는 경우에만 개정 법률 시행 이후에도 계속 유효하다. 첫째, 현행 법률에 따른 근로자의 계속 근무요청권과 사용자의 고려의무가 준수될 것. 둘째, 2011년 9월 30일 이전에 근로자가 65세에 도달할 것

(정년을 65세 이상으로 정한 경우에는 그 정년에 도달할 것). 그러나 개정 법률 시행일인 2011년 4월 6일 이후에는 더 이상 현행 의무정년제도 규정에 따른 퇴직 사전 통지를 할 수 없다. 만약 근로자가 퇴직 통지 기간을 연장해줄 것을 요청하는 경우에는 사용자는 이에 동의할 수 있는데, 이 경우 현행 규정이 적용된다. 다만, 기간 연장은 6월 이내여야 하며, 근로자가 2012년 10월 5일 이전에 퇴직하는 경우에만 가능하다.

의무정년제도를 폐지했다고 해서 모든 고령근로자를 해고하지 못하는 것은 아니다. 직무상 목표를 지속적으로 충족시키지 못한 근로자는 여전히 성과 미달을 이유로 해고될 수 있다. 하지만 고령근로자들을 업무 성과를 이유로 퇴직시키는 것은 젊은 근로자들에게도 공정하게 적용되어야 한다. 명확하고 달성가능한 작업 목표를 수립하는 것, 업무 실적을 개선할 수 있는 기회를 부여하는 것, 기술 격차 문제를 해결하기 위해 훈련기회를 부여하는 것은 근로자와 사용자 모두에게 유익한 결과를 가져다준다.

의무정년제도가 폐지된 이후에도 사용자가 근로자와 퇴직계획에 대해 상의하는 것을 금지하지는 않는다. 적절한 방식으로 행해지기만 한다면 사용자들은 퇴직 일정을 포함하여 근로자의 미래 계획에 대해 토론할 수 있다. 하지만 사용자들은 고령근로자들에게 퇴직 압력을 넣거나 일자를 특정해서 퇴직하도록 강요할 수는 없다. 토론은 자발적이어야 하며, 고령근로자가 퇴직에 대해 토론할 준비가 되어 있지 않은 경우에는 토론을 해서는 안 된다.

영국기업들의 사례조사결과에 따르면, 정년제도의 폐지는 근로자와 기업 모두에게 많은 이득을 안겨주고 있다. 많은 기업들이 근로자들의 지식과 기술, 경험을 보다 효과적으로 보유할 수 있도록 해주고 있으며, 지식의 효과적인 전수를 위해 많은 관리기법이 개발되고 있다.

#### 사례 : M&S

유명 백화점 업체인 이 기업은 2002년에 당시 65세이던 정년제도를 폐지했다. 퇴직관행에 대한 검토결과 유능한 매장 직원들을 유지하는 정책이 필요했다. 정년제 폐지는 고령근로자에 대한 유연 근무시간제도의 확대와 함께 진행되었는데, 이 제도로 인해 고령근로자들은 퇴직하는 대신 근무시간을 줄여서 계속 일할 수 있게 되었다. 이 기업에는 현재 65세 이상 근로자 700명이 근무하고 있다.



## 유연 퇴직제도(Flexible Retirement)

고령근로자 연구소(Centre for Research into Older Workers)의 조사결과에 따르면, 근로자의 80%는 예정 퇴직시점 이후에도 계속 일하고 싶어 한다. 단지 9%만 퇴직을 희망한다. 대부분의 근로자들은 단시간 근무 등을 통해 계속 근무를 희망한다. 유연 근무시간제도를 통해 고령근로자들은 퇴직을 늦추고 점진적인 은퇴를 할 수 있게 된다. 현재 많은 기업들이 근로자 사기의 제고 등 유연 근무제도의 장점을 인식하고 있다. 유연 근무제를 통해 퇴직 과정에 있는 근로자들이 동료들과 자신의 지식을 나눌 수 있게 된다.

### 사례 : British Telecom

영국 최대의 전기통신기업인 BT는 유연 근무제도를 발전시켜온 기업 중 하나이다. 고령근로자들은 유연 근무제도를 통해 퇴직연령을 늦추고 자신들의 작업방식을 조정할 수 있다. 예를 들면 단시간 근무 또는 일자리 나누기를 기반으로 하는 'Wind Down' 제도, 작업책임 정도를 경감시키는 'Step Down' 제도, 퇴직 전 12개월 동안 근로시간을 줄이는 'Ease Down' 등이 있다. BT는 노동조합과 유연 근무제도의 개발 및 시행을 위해 협력해 오고 있다.

## ■ 채용 및 승진

신규 근로자 채용시 직무 및 자격요건은 직무 자체의 요구사항과 맞아야 하며, 연령과 부당하게 연계되어서는 안 된다. 채용광고에서 연령을 특정할 경우 대부분 불법이다. 연령 때문에 응모를 꺼리게 하는 표현들을 피해야 한다. 만약 응모자들에게 연령을 물어 봐야 하는 경우에는 별도의 모니터링 양식을 활용하는 게 낫다. 채용과정에 참여하는 모든 담당자들은 연령을 근거로 또는 연령차별적인 고정관념을 근거로 의사결정을 내리지 않도록 훈련을 받아야 한다.

승진 또는 직업능력개발 기회 부여시 연령이 장애물이 되는지 여부를 체크해야 한다. 모든 연령대의 구직자들이 응시할 수 있도록 유도해야 한다. 특정 연령대의 근로자들이 작업장에서 적은 비율을 차지할 경우에는 이들이 응시하도록 격려하는 것은 합법적이다. 하지만 단지 연령



만을 이유로 채용하는 것은 불법이다.

## 사례: 대규모식품납품업체

이 분야는 영국경제에서 가장 노동력 구성이 젊은 업종이다. 그 결과 노동력 부족 현상이 가장 심하고 많은 일자리를 채우지 못하고 있다. 한 업체의 경우 고령근로자들의 중요성을 인식하고 있었다. 이 기업은 근로자 모집 정책을 검토한 결과 자격요건, 직업훈련 분야에 고령근로자들이 응모하는 것을 꺼리게 하는 점이 있었다는 것을 발견하고 이를 시정했다. 고령근로자들의 근속기간이 길고 노동이동이 빈번하지 않기 때문에 채용비용이 적다는 점을 발견하게 되었다.

## ■ 맺음말

이 가이드라인은 이 밖에도 보수, 평가 및 훈련, 산업안전 및 보건, 정리해고 등의 분야에 대한 다양한 권고를 제시하고 있다. 최근 10년간 우리 사회도 인구고령화가 진행되면서 고령근로자의 고용을 중시해야 한다는 담론과 정책 대안이 확산되어 왔다. 그러나 고령근로자에 대한 효율적인 인적자원관리기법을 개발하고 확산하는 것은 여전히 미흡한 것이 사실이다. 특히 연령차별금지 법률과 같은 새로운 고용규제가 도입되고 있는데, 사용자들이 법률을 준수하면서도 기업경영을 효과적으로 할 수 있도록 돕는 것은 고령자 고용촉진에 매우 중요한 의미를 갖는다. 공공정책연구기관과 노동조합도 이에 대해 이해관계를 갖고 있으며, 이에 대한 활발한 정책지원과 연구활동이 요청된다. **KLI**

---

---

## 참고문헌

---

---

- ACAS(2011), *Advisory Booklet – Working without the DRA – Guidance for Employers*, London, ACAS.
- Department for Education and Employment(1999), *Age Diversity in Employment–Code of Practice*, London, Department for Education and Employment.
- Department for Work and Pensions(2002), *Being Positive about Age Diversity at Work: A practical guide for business*, London, Department for Work and Pensions.
- Flynn, M. and S. McNair(2006), *Managing Age: A guide to good employment practice*, London, Chartered Institute for Personnel Development.
- Flynn, M. and D. Worman(2011), *Managing Age: New edition 2011*, London, Chartered Institute for Personnel Development.
- Naegele, G. and A. Walker(2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Reday–Mulvey, G.(2005), *Working beyond 60*, Houndmills, Palgrave.
- Walker, A.(1997), *Combating Age Barriers in Employment – European Research Report*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- \_\_\_\_\_(1999), *Managing an Ageing Workforce: A guide to good practice*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.