

# 경기침체가 연령관리 정책에 미친 영향: 네덜란드의 DHV 사례\*

Lidia Villalba-van Dijk (랜드연구소 유럽지부(RAND Europe))

## ■ 사례 업체 배경

네덜란드의 컨설팅 및 엔지니어링 업체인 DHV는 중국, 체코공화국, 남아프리카공화국, 폴란드, 포르투갈, 인도, 미국 등의 국가를 포함하여 전 세계적으로 75개의 지사를 운영하고 있는 DHV 그룹에 속해 있다.

DHV는 일반 건물(사무실, 학교, 주택, 보건의료기관 등의 설계, 건설 및 보수), 제조 및 산업 프로세싱, 수자원, 교통, 도시 및 지역 개발, 환경 및 지속가능성과 관련하여 컨설팅 서비스 및 혁신 솔루션을 제공한다(NACE 7415: 지주 회사의 관리 업무). DHV가 제공하는 서비스 범위는 경영 컨설팅, 자문, 설계 및 엔지니어링, 프로젝트 관리, 계약 관리, 자산 관리 등 프로젝트 전 단계를 망라한다. DHV의 주요 고객에는 정부, 공공부문 단체, 기업, 국제개발기관이 포함되어 있다.

DHV는 1917년에 설립되었으며, 초기의 기업 활동은 주로 수자원 관리와 관련되었으나,<sup>1)</sup> 1980년대에 들어서서는 해외사업 확장에 주력하기 시작했다.

\* 이 글은 Eurofound(2012), "Impact of the recession on age management policies—Case study: DHV, the Netherlands, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions"를 번역한 것이다.

1) 네덜란드는 국토의 3분의 1이 해발보다 낮기 때문에 수백 킬로미터에 이르는 제방을 설치하여 홍수에 대비하고 있다. 네덜란드는 이러한 지리적 특성을 수공학(hydraulic engineering), 해운업, 무역 및 기타 서비스와 같은 산업을 개발하는 기회로 활용하여 왔다.

직원의 대다수는 고학력자로서 주로 상당한 자격을 갖춘 컨설턴트나 엔지니어들이다. 직원 수는 약 5,700명에 이르는데(DHV, 2010), 그중 약 2,400명은 네덜란드의 DHV에서 근무하고 나머지 3,300명은 전 세계 여러 지사에서 근무한다. DHV 네덜란드 근무자의 평균 연령은 약 38세이며, 전체 근로자 중에서 50세 초과자의 비중은 2010년 17%, 2011년에는 18.2%다. 평균 근속기간은 약 8년으로 네덜란드 전체 근로자 평균보다 조금 길다. 네덜란드 본사 직원의 대부분은 남성으로(73.9%), 이는 엔지니어링이 전통적으로 남성의 직업인 데에 기인한다. 관리직의 여성 비중을 높이기 위한 다양성 정책(diversity policy)이 현재 진행 중이다.

1979년 ‘네덜란드 직장협의회법(Dutch Works Council Act)’에 따라, 근로자 100인 이상의 모든 기업은 의무적으로 직장협의회를 설치해야 한다.<sup>2)</sup> 모든 근로자 급여와 HR 정책은 이사회(board)와 직장협의회 합의에 의해 결정되며, 직장협의회는 협의 및 대표 기능을 모두 지닌다. 피면담자에 의하면, 이사회 단계에서 근로자 대표의 참여가 이루어짐으로써 시장, 근로자 및 조직의 수요를 동시에 충족시키는 구체적인 제도들이 마련될 수 있다고 한다.

이 기업의 공식 소유권은 재단이 관리하는 신탁(trust)에 있으며 재단은 경영진과 근로자가 관리하고 소유한다. DHV의 현직 근로자들에게는 계약 유형(임시 또는 상시), 기능, 직급 또는 근속 기간 등에 따른 제약 없이 기업의 주식을 매입할 수 있는 선택권이 부여된다. 단, 주식 매입과 관련하여 두 가지 제한을 두고 있다. DHV에서 근무한 기간이 최소 1년 이상이어야 하며, 근로자 1인이 매입할 수 있는 최대 주식 수는 한정되어 있다. 이러한 근로자 주식 매입제도도 인하여 기업의 성공에 따른 근로자들의 몫은 더욱 커진다. 일반 대중은 DHV의 주식을 매입할 수 없다.

## ■ 연령관리 관련 정책 및 관행

DHV의 HR 정책은 기업 내 모든 연령집단에 영향을 미치는 중요 요소들을 기반으로 한다.

첫 번째 요소는 능력 개발이다. DHV는 젊은 전문가들이 고용 2년 차에 참여할 수 있는 조기

2) <http://www.eurofound.europa.eu/emire/NETHERLANDS/WORKSCOUNCIL-NL.htm>(accessed June, 2011).

경력개발 프로그램을 제공한다. 또한 모든 직원들을 대상으로 다양한 훈련 및 개발 과정을 제공한다. 근로자들은 라인 관리자와 함께 파악한 자신의 훈련 수요 및 인적개발팀과 합의한 개인 개발 프로세스에 따라, 자신의 흥미에 가장 적합한 과정을 선택할 수 있다. 고령 근로자들도 상대적으로 젊은 근로자들과 동일한 정도로 참여한다. 하지만 훈련 과정을 신청하는 이유는 근로자 연령집단별로 서로 다르게 나타난다. 피면담자에 의하면, 고령 근로자들은 대체로 기술 수준을 유지하고 기업에 적합한 인력으로 남아 있기 위한 훈련에 참여하는 반면에, 청년층 근로자들은 기업 내에서 앞서 가기 위한 기술 개발 훈련에 참여한다.

두 번째 요소는 성과 평가 과정으로서, 모든 직원에게 적용되며 연간 1회 실시된다. 고령 근로자(50세 이상)의 경우에는 근로자의 향후 계획에 관한 내용이 포함되어 있으며, 조직의 필요와 개인의 꿈을 조화시키기 위한 개인 개발 계획(personal development plan)이 수립된다. DHV의 개인개발 계획은 수직적 경력과 수평적 경력으로 구분된다. 수직적 경력(vertical career)은 점진적인 임금인상과 연계되는 경력개발에 관심이 큰 청년층 근로자들을 주된 대상으로 한다. 수평적 경력은, 조직 전반에 걸쳐 다양한 관리 기능에서 업무 수행이 가능한 기술을 습득하는 등의 추가적 도전과 관련이 깊다. 고령 근로자들은 오랜 기간에 걸쳐 상당한 지식과 전문적 기술을 축적하고 있어 이러한 일자리에 최적인 경우가 많다.

또한 고령 근로자들은 예비 관리자와 직원들을 훈련하고 지도하는 역할에 적합하다. 피면담자는 DHV에 50세 이상 근로자 수가 증가하고 있다는 사실이 이 기업이 고령 근로자의 수요를 그만큼 잘 수용하고 있다는 증거라고 보았다.

역사적으로, 엔지니어링 산업 종사자의 대다수는 남성이고, DHV는 다양성을 지원하는 여러 인적자원 개발 정책들을 통해 이러한 경향을 바꾸고자 하였다. DHV의 컨설팅 부문에서 여성 인력의 비중은 약 36%다. DHV는 2012년 이전에 관리직의 여성 비중을 20%로 높이는 목표를 세웠고 2010년 이 비중은 17%였다. 문화적 배경 측면에서, DHV는 전 세계 지사들의 상호 교류 활성화에 힘쓰고 있다.

DHV의 여러 정책들은 지속가능한 고용가능성(sustainable employability)과 관련이 있다. 네덜란드 연령관리 정책의 여러 주제 및 접근 방법은 대기업들이 상호 공유하고 있으며, 정부 대책에 대응하여 사용자와 근로자 대표들이 합의로 정책 플랫폼을 채택하는 중요한 역할을 수행하고 있다. 여기에는 ‘지속가능한 고용(sustainable employment, *inzetbaarheid*)’ 과 새로운 근로

방식 제도 등의 주제들이 포함된다(KPN 사례연구 보고서 참조). 특히 DHV는 1997년부터 능력 개발에 대한 상대적으로 더 일반적인 접근방식의 일환으로, 고령 근로자들의 기술을 유지하고 기업에 적합한 근로자를 양성하는 개인 개발 프로그램을 수립하는 데에 중점을 두어 왔다. 이는 모든 근로자들의 신체적 조건, 동기 및 역량을 고려하여 모든 경력단계에서 다양한 흥미로운 과제들을 제공하는 데 목적을 둔 '생애과정 프로그램(life-course program)'이다. 또한 근로자들이 기업에 종사하는 기간 내내 스스로 능력을 갖추고 조직의 수요에 대응하여야 할 책임이 있음을 강조한다. 다른 한편으로, 라인 관리(line management)는 근로자의 역량과 동기를 고려하여야 하며, 이러한 의미에서 연령 인식(age awareness)이 일일 관리에 통합된다. 이러한 활동에는 고령 근로자를 위한 훈련, 직무 순환, 코칭 업무 등이 포함된다. 이는 역량이 개발되고 업무가 근로자의 선호도 및 수요와 일치되도록 한다면 근로자의 고용 유지가 촉진된다는 논리가 바탕에 깔려 있다(Eurofound, 2005).

DHV의 퇴직 옵션은 다음과 같다.

#### **파트타임 조기퇴직 (part-time early retirement)**

DHV는 전반적으로 파트타임직과 파트타임 조기퇴직을 지원한다. 근로자는 어떠한 사유에서든 파트타임 근무를 할 수 있으며, 조직에 맞추어 자신의 기술을 활용하는 동시에 풀타임 기준으로 연금권(pension rights)을 지속적으로 축적할 수 있다. 연금권은 풀타임 근로자를 기준으로 평균 임금의 연간 최대 2.25%로 한다. 따라서 파트타임 근로자도 매년 동일한 연금권을 축적하게 되지만, 누적 연금권에 평균 임금이 곱해져 금액이 결정되므로 실제 수령 연금액은 상대적으로 적다. DHV에서는 약 40~50명의 근로자가 이 제도를 활용하고 있는 것으로 추산된다.

이 외에, DHV는 네덜란드 정부와 노사가 채택한 여러 진작 방안에 대한 대책을 마련하였다. 대표적인 예로, 조기퇴직, 생애주기 적립제(system of life-cycle savings) 및 지연퇴직(late retirement)을 변경하여 실시하고 있다. 이러한 조치들은 DHV의 연령관리 정책에 다양한 영향을 미치고 있다.

#### **조기퇴직(Early retirement)**

2006년 이후, 네덜란드 정부와 노사는 조기퇴직 추세를 방지하기 위한 대책을 실시하기로

---

합의하였다. 먼저, 높은 수준의 혜택이 제공되었던 조기퇴직제(VUT)가 상대적으로 혜택이 줄어든 사전 연금 제도(pre-pension scheme)로 대체되었다. 이 신설된 제도는 단체협약에 의해 도입되며 근로자의 비용으로 적립된다(사전 연금 기금(pre-pension fund)에 자본이 투자되는 만큼 임금이 감소한다). 다음으로, 2006년 개혁을 통해, 조기퇴직에 대한 추가 인센티브, 더 구체적으로는 사전 연금 납입금(pre-pension premiums)에 부여되었던 면세제도가 폐지되었다. 이러한 개혁은 단계적으로 실시 중에 있으며 1950년 이후 출생자에게만 적용된다. 1950년 이전에 출생한 근로자는 여전히 사전 연금 납입금에 대한 면세 혜택을 받을 수 있다. 또한 사용자가(단체협약을 통해 합의한) 기업의 ‘사회적 계획(social plan)’의 틀에서 벗어나 퇴직연령에 근접한 근로자를 해고하는 경우, 사용자에게 벌금이 부과된다. ‘사회적 계획’은 집단해고의 경우 권리와 의무에 관한 지침과 규정을 제시한다. 피면담자는 조기퇴직 제도의 변경이 근로자의 퇴직 결정과 해고의 대안으로 조기퇴직을 고려하는 기업들의 동향에 영향을 끼쳤다는 의견을 피력하였다.

#### **생애주기 적립제(System of life-cycle savings, *Levensloopregeling*)**

생애주기 적립제는 (학업, 돌봄 등의 이유로) 유급휴가(*sabbatical*)를 가능케 함으로써 지속적인 고용가능성을 지원하거나 파트타임 퇴직을 위해 금액을 적립하는 재정친화적 방안이다. DHV 직원의 약 20%가 생애주기 적립제를 이용하고 있다. 적립제 활용도가 낮은 주된 이유는 근로자들이 향후 수년 내에 네덜란드 연금제도에 정년연장 등으로 어떠한 변화가 있을지 주시하고 있으며 이러한 유형의 휴가를 받는 근로자는 실업과 장애로부터 보호받기 위해 근로자 납부분뿐 아니라 사용자의 사회보장기여금을 모두 납부해야 하기 때문이다.

#### **지연퇴직(Late retirement)**

65세 이후에도 계속 근무하는 방법도 있다. 하지만 DHV의 경우 이는 표준 관행으로 인정되지 않는다. 65세 이상 근로자를 고용계약하는 경우는 특정 프로젝트에 한한다. 그러한 경우, DHV는 기간제 근로계약으로 갱신한다. 근로자의 관점에서 보면, 정년 이후 근무하는 기간에 대해 매년 높은 수준의 연금권을 쌓아갈 수 있기 때문에 직장 생활을 연장한다는 것은 매력적인 선택이 될 수 있다.

## ■ 2008년 이후 연령관리 정책 및 관행의 변화

DHV에서 수요 부족은 일정한 시간 차를 두고 감지된다. DHV의 고객은 대부분 정부와 기타 공공기관으로, 이 기관들은 장기 예산에 따라 사업을 계획한다. 게다가, 사업의 대부분이 장기적으로 진행된다. 따라서 2008년과 2009년에도 DHV는 여전히 이전의 사업들을 수행하고 있었다. 하지만 정부의 비용 절감이 시작된 이후 정부 입찰 사업이 줄었다. 결과적으로, DHV는 네덜란드 내 2개 시설을 폐쇄하였고 인건비 절감을 위해 사업부서를 통폐합하였다.

DHV는 비용 절감을 위해 다양한 방안을 검토하여 왔다. 첫째, 이동 비용 절감 등을 통한 전통적인 비용 절감 방안을 고려하고 있다. 또한 사업 구조조정을 하는 경우, 근로자 지도와 재훈련을 담당하는 HR 컨설턴트와 훈련부서의 지원을 받아 직원들을 기업 내 다른 업무로 전환 배치하여 왔다.

경제난에 대처하기 위한 이러한 다양한 방안에도 불구하고, DHV는 2010년에 네덜란드 내 전체 근로자의 약 20%(약 400명) 감원을 고려해야 했다. 400여 명 중에서 72명은 2010년 당시 기업의 연령 구성에서 17%를 차지하고 있었던 50세 이상 근로자였다. 이들에 대해서는 대부분 집단해고안에 따라 퇴사를 요구하였다. 네덜란드 법에 의하면 집단해고는 해당 기업 인력의 연령 구성을 반영하여야 한다. 퇴직 근로자들에 대해서는 임금과 재훈련 기여금의 선지급을 내용으로 하는 금전적 방안이 합의되었고, 소수의 고령 근로자의 경우에는 조기퇴직도 제안되었다. 조기퇴직제의 세부 내용은 이와 같은 특별한 감원에 대비하여 기업이 직장협의회와 합의한 '사회적 계획'에 명시되어 있다.

400명 중에서 약 180명은 임시 계약이 연장되지 않아서 퇴사하였다. 이러한 감원 방식은 대부분 젊은 연령대에 영향을 미쳤다. 이러한 이유로 퇴사한 50세 이상의 근로자는 소수에 그쳤다. 이 외의 90명은 퇴사에 따른 별도의 인센티브 없이 자발적으로 DHV를 퇴사하였으며 이 집단에 연령과 관련된 특징은 보이지 않았다.

DHV가 채택한 또 다른 한시적 조치는 근로시간 단축이었다. 이 제도를 통해, DHV는 지식 및 특정 기술을 쓸 수 있도록 그러한 근로자의 고용을 유지하고자 하였다. 근로자는 일자리를 유지하지만 근로시간은 줄여야 한다. 이를 위해 사용자의 고정 임금 비용을 줄일 수 있도록 하기 위해서 해당 근로자들이 추가 휴가 혜택을 저렴한 비용으로 구입할 수 있게 하였다. 근로자

에게 일정 기간 후에 풀타임직 복귀를 제안할 수 있지만, 그러한 제안을 수락할지 여부는 근로자가 결정할 수 있다. 근로자는 더 오랜 기간 파트타임 근무를 선택할 수도 있다. DHV에서는 이 제도에 의해 약 35명의 풀타임 근로자가 일자리를 유지할 수 있었는데 이 경우에도 연령상 특징은 나타나지 않았다.

DHV는 급변하는 노동시장의 동향에 적응하기 위해 더욱 혁신적이고, 유연하며, 독창적인 업무 방식을 지속적으로 고안해 오고 있다. 위기에 직면하면서 이전에는 점진적으로 실시되었던 HR 정책 전략이 가속화되고 강화되었지만, 지난 10여 년간 노동시장의 변화에 대한 주된 대응책은 다양한 업무 방식의 추진이었다.

이와 같이 시간이 흐름에 따라 DHV의 기업 철학은 지속가능한 고용가능성과 인력의 이동성 촉진으로 방향이 전환되었다(*inzetbaarheid*). DHV는 매해 실적평가 과정을 통해 (연령과 무관하게) 모든 직원에게 훈련 및 능력 개발 기회를 부여한다. 2009년의 경우, DHV의 근로자는 1인당 평균 50시간의 훈련을 받을 수 있었다. 건강 유지 인센티브와 함께 법정 안전보건 규정 덕분에 근로자들은 직장 생활을 더 건강하고 오래 지속할 수 있게 될 것이다. 건강 유지 인센티브의 예로는 사내 체육관 이용, 민간 체육관 및 스포츠센터 이용 지원금, 자전거 출근 촉진제, 금연 프로그램, 사내 식당의 건강식단 등이 있다.

또한 DHV는 수년간 새로운 업무 방식을 추진해 오고 있는데, 이는 정보통신기술(ICT)의 보편적 활용 덕분에 가능하였다. 정보통신기술로 인해 직무 분권화 등과 같이 시간, 장소, 업무 조직에 있어 탄력적인 근무제도가 가능하다. 근로자의 관점에서 보면, 새로운 업무 방식은 개인적인 필요 및 선호도가 업무 수요와 조화를 이룰 수 있게 한다(일과 생활의 조화 촉진). 사용자의 관점에서는, 새로운 업무 방식으로 다양한 목표를 달성할 수 있다. 즉 조직이 변화하는 시장 상황에 적응할 수 있는 유연성을 부여하고, 연령에 무관하게 근로자를 고용할 수 있는 기회가 제공되며, 전반적으로 근로자의 동기와 생산성이 향상되는 것으로 보인다. 더 나아가, DHV는 이러한 새로운 업무 방식이 (사무실 공간을 줄이고 이동 비용을 낮춤으로써) 기업의 비용을 절감한다고 믿는다. 새로운 업무 방식은 고령 근로자를 포함하여 주 1일 정도의 재택근무와 파트타임 근무를 결합하는 근로자들에게서 활용도가 높다. 기업 전체적으로, 직원의 43%가 탄력적 근무제를 채택하고 있다.

## ■ 요약

DHV는 근로자의 지식과 개별 기술에 크게 의존하는 기업이다. 인력은 이 기업에서 가장 중요한 자산이며, 결과적으로 DHV의 기업 철학은 전체 인력에 대해 근로자의 고용가능성과 이동성(*inzetbaarheid*)을 지속적으로 촉진하는 강력한 HR 정책을 유지하는 데 있다. 이를 위해, DHV는 새로운 업무 방식과 함께 근로자 훈련과 개발, 근로자 건강 촉진을 크게 강조하여 왔으며, 이를 통해 근로자들이 자신의 업무 수행에 필요한 수단을 더욱 자유롭게 선택할 수 있도록 하고 있다. 이러한 조치들은 특히 고령 근로자들이 조기에 노동시장을 퇴장하게 되는 주된 이유들(건강, 기능 노후화, 근무 방식 유연성 결여 등)을 해결해 준다.

2000년대 초반에 시작된 연금 및 노동시장 개혁 이후로, 조기퇴직은 금전적으로 매력적인 방안이 아니다. 그보다는 파트타임으로 근무하면서 연금의 일부를 수령하는 조기 부분퇴직(*early partial retirement*)이 대안이 되고 있다. DHV의 경우, 정년에 대비한 연금 기여금은 부분 근무로 인해 바뀌지 않는다. 이와 같이 DHV는 이러한 연령관리 수단(*age management tool*)을 적극 활용하고 있다.

DHV는 2010년과 2011년에 네덜란드 내 전체 직원의 약 20% 감원을 계획하고 있다. 고령 근로자는 대부분 임시 계약직인 젊은 근로자들에 비해 영향을 적게 받는다. 실제로, 전체 근로자 중 감원되는 상당 부분은 임시직 계약을 연장하지 않음으로써 발생하였다. DHV가 활용한 다른 방안으로는, 파트타임 근무 제안, 전환 배치, 그리고 일부의 경우 강제해고였다. 하지만 네덜란드 법을 준수하여 연령집단 간에 어떠한 차이도 두지 않았다. **ICLI**



---

---

## 참고문헌

---

---

- DHV(2010), *Annual Report 2010*, available online at <http://www.dhvgroup.com/Newsroom/Publications/2011/2011-03-11-Annual-Report-2010> (Accessed May 2011)
- DHV(2011), Available online at <http://www.dhv.com/> (Accessed May 2011)
- Eurofound(2005), *DHV, the Netherlands: Redeployment, training and development*, Eurofound, Dublin, available online at <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl010.htm> (Accessed May 2011)
- Gautier, P. And van der Klauw(2009), *Institutions and labour market outcomes in the Netherlands*, available online at [http://www.se2009.eu/polopoly\\_fs/1.22064!menu/standard/file/CountryReport%20NL.pdf](http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.22064!menu/standard/file/CountryReport%20NL.pdf) (Accessed May 2011)