

조직 내 세대 간 일자리 공존은 가능한가?*

김세움**

I. 머리말

최근 청년과 고령 세대 간 고용 대체 가능성에 대한 실증연구가 상당수 이루어져 왔다(김대일, 2011; 김준영, 2011; 안주엽, 2010; 이찬영 외, 2011; 홍민기, 2008). 물론 세대 간 고용 대체성을 하나의 주어진 상수로 보고 이를 추정하는 것은 큰 의미를 지닌다. 만약 세대 간 고용의 급격한 변화를 단기간 내에 유발하는 정책이 미래에 시행되지 않는다고 가정하면, 과거 데이터를 바탕으로 추정된 세대 간 고용 대체성이 미래에도 유지될 거라 가정하는 데 큰 무리가 없을 수 있기 때문이다.

그러나 세대 간 고용의 커다란 변화를 단기간 내에 촉발시키는 정책(예를 들어 전면적인 법정 정년연장의 즉각적인 실시)의 영향을 분석할 때에는 위의 접근법이 갖는 유효성이 상당히 제한될 수밖에 없다. 즉 정책의 변화가 경제주체들의 행태를 바꾸는 경우, 추정된 계수 값 자체가 변화함으로써 기대했던 정책의 효과가 나타나지 않을 수 있음이 잘 알려져 있다(Lucas, 1976).

따라서 본고는 선행연구와 차별화된 접근법을 취하고자 한다. 즉 동일한 작업장에서 청년과 베이비붐 세대 근로자가 함께 생산에 참여할 때, 각 세대 근로자의 상호 간 경쟁 및 협동 수준 등의 행태 변화에 따라 조직 생산성이 어떻게 달라지는지를 직접적으로 들여다보고자 한다. 이를 통해 선호 직종이 세대별로 분리되어 세대 간 고용 대체성이 낮다는 현 논의의 폭을 넓히는 것도 가능할 것이다.

이러한 접근법을 활용하여 우선 현재 조직 내 세대 간 일자리 공존 가능성이 얼마나

* 이 글은 한국노동연구원 기본연구과제 보고서인 김세움(2012), 『조직 내 세대 간 일자리 공존 가능성 분석』의 일부를 발췌하여 수정 및 정리한 것이다.

** 한국노동연구원 부연구위원(kontra@kli.re.kr).

되는지 파악할 수 있다. 그러나 본고는 세대 간 일자리 공존 가능성을 주어진 상수라기보다는 정책을 통해 높일 수 있는 변수로 간주하고자 한다. 즉 본고의 분석 결과는 동일 조직 내에서의 세대 간 일자리 공존 및 상생 가능성을 높이기 위한 정책 시사점 도출에 활용될 것이다.

본 연구에서는 해외에서 현장실험(field experiment)을 통해 작업장 내 세대 간 공존 가능성을 탐색한 선행연구(Charness & Villeval, 2009)에 기반하여 설문문을 만들어서 국내 생산 현장을 대상으로 조사하였다. 관측 불가능하여 통제되지 않은 요인이 많아 엄밀한 분석이 매우 어려운 주제에 대해, 실험적 방법론에 충실한 설문조사를 이용하여 분석하였다는 의의가 있다.

II. 선행연구

Charness & Villeval(2009)은 프랑스의 2개 제조업체에 종사하는 청년 및 고령 근로자들을 대상으로 한 현장실험과, 학생 및 은퇴자를 대상으로 한 실험실에서의 실험(lab experiment)을 병행 실시하였다. 이를 통해 팀 내 협동 정도, 경쟁에 대한 태도 및 위험회피성향을 측정하고, 고령자들이 청년에 비해 팀 생산에 더 협조적이며, 위험회피성향이 더 높지 않고, 청년과 유사한 정도로 경쟁 인센티브에 적극 반응한다는 결론을 도출하였다. 더불어 팀 내 연령 이질성과 팀 성과 간의 관계를 분석한 결과, 여러 세대가 동일 팀 내에 공존할 때 고령자들이 팀에 대한 기여를 늘림으로써 성과가 향상되었으며, 근로자들 스스로도 여러 세대가 어우러진 팀을 선호하였다.

이처럼 Charness & Villeval(2009)은 프랑스에서 조직 내 세대 간 공존에 대해 상당히 긍정적인 연구 결과를 제시하였다. 그러나 우리나라의 경우 유럽과 사회문화적 차이가 상당하다는 점을 염두에 둘 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 Charness & Villeval(2009)의 기본 문제의식을 국내 사업체에 종사하는 근로자들을 대상으로 충실하게 반영하는 데 주안점을 두었다.

더불어 Charness & Villeval(2009)이 제조업종 민간 대기업 두 곳을 대상으로 한 것에 비해 본 연구에서는 훨씬 많은 수와 다양한 유형의 작업장을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다수 근로자 및 인사담당자에 대한 설문조사를 통해, 실제 생산 현장에서 다른 세대 근로자들 간에 어떤 일이 벌어지는지 직접 들여다본다는 현장실험의 근본 취지를 최대한 반영하고자 하였다.

Ⅲ. 설문조사 결과 분석

1. 조사 개요

본 설문조사는 전문조사업체에 의뢰하여 2012년 5월부터 7월 사이에 수행되었다. 구조화된 설문지를 통한 면접조사를 주된 방법으로 하되, 일부 이메일 및 팩스 조사를 병행하였다. 모집단은 300인 이상을 고용하고 있는 2,296개 사업체이다. 모집단 중 공기업은 150개에 불과하나, 정년연장형 임금피크제 등 세대 간 고용 상생 관련 제도의 도입이 공기업에서 훨씬 활발함을 고려하여 공기업에 3배 정도의 가중치를 부여하였다.

실제 조사에 참여한 사업체 수는 82개이고, 민간기업은 63곳, 공기업은 19곳이다. 인사담당자는 사업체별 한 명씩 총 82명이 설문에 응하였다. 세대별 근로자의 경우 30세 이하 512명과 50세 이상 466명 등 총 978명의 근로자가 참여하였다.

조사 대상 기업의 연령별 고용 비중을 <표 1>에 제시하였다. 전체적으로는 30세 이하와 50세 이상 근로자의 비중이 유사하다. 다만 민간기업에서는 청년의 비중이 베이비붐 세대 근로자에 비해 확연히 높으나, 공기업에서는 50세 이상이 청년층 근로자에 비해 세 배 가까이 높은 비중을 차지하고 있다.

인사담당자 대상 및 근로자 대상 두 종류의 설문지가 조사에 사용되었다. 전자의 경우 인사담당자들이 세대별 근로자의 행태적 특성 및 이상적인 조직 연령 구성에 대해 갖고 있는 인식을 알아보기 위한 항목들로 구성되어 있다. 이를 통해 드러난 인사담당자들의 인식이, 세대별 근로자의 행태적 특성을 직접 파악하려는 목적으로 설계된 근로자 대상 설문조사의 결과와 어떻게 비교되는지 분석하는 것이 본고의 주된 관심사가 될 것이다.

<표 1> 설문조사 대상 사업체의 연령 구성

	사례수	30세 이하 근로자		31~49세 근로자		50세 이상 근로자		
		평균	비율	평균	비율	평균	비율	
전 체	82	259.5	19.6	741.7	62.0	205.6	18.4	
기업부문	민간기업	63	295.9	22.4	704.2	62.2	166.0	15.5
	공기업	19	138.7	10.3	866.2	61.5	336.8	28.2

2. 인사담당자 대상 조사 결과

인사담당자 대상 설문조사의 1번 문항(30세 이하와 비교하여 50세 이상 근로자들의 협동 수준에 대한 인식)에 대한 답변 결과를 <표 2>로 정리하였다. 인사담당자들은 두 세대 간 협동 수준의 차이가 거의 없다고 인식하였다.

다음으로 <표 3>에는 2번 문항(팀원 간 협동이 필수적인 프로젝트 수행을 위한 팀 구성 시 연령대별 구성 비율 선호)에 대한 답변 결과가 제시되어 있다. 앞서 세대별 협동 수준의 차이가 거의 없는 것으로 인식하였던 인사담당자들이 실제 프로젝트 수행에서는 청년층 근로자를 더 많이 포함시키고자 하는 것으로 나타난다.

3번 문항(경쟁 인센티브 도입 과정에서 세대별 근로자들의 반응에 대한 예상)에 대한 답변 결과는 <표 4>에 정리되어 있다. 30세 이하 근로자들이 50세 이상에 비해 경쟁 인센티브 도입에 대해 우호적일 거라 예상하고 있음이 드러난다.

다음으로 <표 5>는 4번 문항(실제 경쟁 인센티브 부여 시 세대별 근로자들의 반응에 대한 예상)에 대한 답변 내역을 보여준다. 청년층 근로자들이 경쟁 인센티브 부여 시 이에 대응하여 업무 노력을 늘리는 정도가 상대적으로 클 것이라는 인식이 주류를 이루고 있다.

5번 문항(세대별 업무수행 능력에 대한 평가)에 대한 답변 결과는 <표 6>에 정리되어 있다. 동일한 업무수행에 있어 세대별로 능력 차이가 없다고 보는 견해가 일반적임이 드러난다.

6번 문항에서는 세대별 위험회피성향에 대한 인식을 물었다(표 7 참조). 역시 고령층 근로자의 위험회피성향이 청년층에 비해 상대적으로 높을 것으로 인식되고 있다.

7번 문항에서는 팀원과의 협동, 경쟁 인센티브에 대한 반응, 위험회피성향 등을 종합할 때 팀 생산성 극대화를 위한 연령 구성에 대해 질문하였다. <표 8>에 제시된 답변 결과는 인사담당자들이 팀 내에 50세 이상보다는 30세 이하 근로자가 많이 포함된 팀에서 생산성이 극대화될 것으로 인식하고 있음을 보여준다.

마지막으로 8번 문항에서는 고용인원 확보를 위해 30세 이하 신규채용과 기존 근로자 정년연장 중 어느 방안을 선호하는지 물었다. 답변 결과는 <표 9>에 정리되어 있는데, 정년연장보다는 신규채용을 더 선호하였다.

요약하면, 기업 인사담당자들은 청년층 근로자에 대해 상대적으로 우호적인 시각을 갖고 있고, 베이비붐 세대 근로자에 대해서는 경쟁 인센티브에 대한 반응 및 위험회피성향 등의 측면에서 상대적으로 부정적인 평가를 내리고 있다.

〈표 2〉 같은 팀에 속한 다른 근로자들과의 협동 측면에서의 특성

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자들이 훨씬 협동을 잘함	50세 이상 근로자들이 다소 협동을 잘함	50세 이상 근로자들이 30세 이하 근로자들과 비슷한 수준임	30세 이하 근로자들이 다소 협동을 잘함	30세 이하 근로자들이 훨씬 협동을 잘함
전 체		82	11.0	23.2	36.6	19.5	9.8
기업 부문	민간기업	63	12.7	23.8	36.5	19.0	7.9
	공기업	19	5.3	21.1	36.8	21.1	15.8

〈표 3〉 협동이 필수적인 프로젝트 가정 시 연령 구성 선호

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 9 : 1	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 7 : 3	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 5 : 5	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 3 : 7	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 1 : 9
전 체		82	1.2	11.0	13.4	69.5	4.9
기업 부문	민간기업	63	1.6	7.9	14.3	69.8	6.3
	공기업	19	0.0	21.1	10.5	68.4	0.0

〈표 4〉 경쟁 인센티브 도입 시 세대별 근로자 반응에 대한 예상

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자가 훨씬 더 많이 찬성	50세 이상 근로자가 조금 더 많이 찬성	50세 이상 근 로자와 30세 이하 근로자가 비슷하게 반응	30세 이하 근로자가 조금 더 많이 찬성	30세 이하 근로자가 훨씬 더 많이 찬성
전 체		82	3.7	7.3	19.5	41.5	28.0
기업 부문	민간기업	63	4.8	7.9	17.5	39.7	30.2
	공기업	19	0.0	5.3	26.3	47.4	21.1

〈표 5〉 경쟁 인센티브 도입 시 세대별 업무노력 증대 예상

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자가 업무노력증대가 훨씬 큼	50세 이상 근로자가 업무노력증대가 조금 큼	50세 이상 근로자와 30세 이하 근로자가 비슷함	30세 이하 근로자가 업무노력증대가 조금 큼	30세 이하 근로자가 업무노력증대가 훨씬 큼
전 체		82	2.4	12.2	30.5	42.7	12.2
기업 부문	민간기업	63	3.2	12.7	27.0	44.4	12.7
	공기업	19	0.0	10.5	42.1	36.8	10.5

〈표 6〉 세대별 업무수행 능력에 대한 평가

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자가 훨씬 더 뛰어남	50세 이상 근로자가 약간 더 뛰어남	50세 이상 근로자와 30세 이하 근로자가 비슷함	30세 이하 근로자가 약간 더 뛰어남	30세 이하 근로자가 훨씬 더 뛰어남
전 체		82	8.5	26.8	32.9	26.8	4.9
기업 부문	민간기업	63	11.1	23.8	33.3	25.4	6.3
	공기업	19	0.0	36.8	31.6	31.6	0.0

〈표 7〉 세대별 위험회피성향에 대한 인식

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자가 위험회피 성향이 훨씬 큼	50세 이상 근로자가 위험회피 성향이 다소 큼	50세 이상 근로자와 30세 이하 근로자 위험회피 성향이 비슷	30세 이하 근로자가 위험회피 성향이 다소 큼	30세 이하 근로자가 위험회피 성향이 훨씬 큼
전 체		82	28.0	45.1	18.3	6.1	2.4
기업 부문	민간기업	63	30.2	41.3	19.0	6.3	3.2
	공기업	19	21.1	57.9	15.8	5.3	0.0

〈표 8〉 팀 생산성 극대화를 위한 연령구성에 대한 인식

(단위 : %)

		사례수	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 9 : 1	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 7 : 3	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 5 : 5	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 3 : 7	50세 이상 근로자 : 30세 이하 근로자 = 1 : 9
전 체		82	0.0	7.3	20.7	64.6	7.3
기업 부문	민간기업	63	0.0	7.9	20.6	63.5	7.9
	공기업	19	0.0	5.3	21.1	68.4	5.3

〈표 9〉 30세 이하 신규채용과 정년연장 중 선호 방안

(단위 : %)

		사례수	기존의 근로자 정년연장 : 30 세 이하 신규 채용 = 9 : 1	기존의 근로자 정년연장 : 30 세 이하 신규 채용 = 7 : 3	기존의 근로자 정년연장 : 30 세 이하 신규 채용 = 5 : 5	기존의 근로자 정년연장 : 30 세 이하 신규 채용 = 3 : 7	기존의 근로자 정년연장 : 30 세 이하 신규 채용 = 1 : 9
전 체		82	1.2	11.0	19.5	43.9	24.4
기업 부문	민간기업	63	0.0	11.1	19.0	46.0	23.8
	공기업	19	5.3	10.5	21.1	36.8	26.3

3. 근로자 대상 조사 결과

근로자 대상 설문지의 첫째 파트에서는 팀원과의 협동 정도를 측정하기 위해 경제이론에서 널리 활용되는 공공재 게임(public goods game)을 설문조사 형식으로 실시하였다. 둘째 파트에서는 개인성과평가와 경쟁성과평가 중 어떤 보상체계를 선택하는지, 그리고 각 보상체계에 대응한 업무노력상의 반응이 어떠한지를 분석함으로써, 경쟁 인센티브에 대한 반응을 측정하고자 하였다. 마지막 셋째 파트에서는 위험자산 투자액 결정에 대한 답변을 통해 근로자의 위험회피성향을 측정하였다.

가. 파트 I: 팀원과의 협동

첫째 파트는 동료 2명과 가상의 팀을 이루는 상황에서 팀의 연령 구성에 따라 얼마의 투자금을 팀 프로젝트에 출자할 의향이 있는지 묻고 있다. 이를 통해 팀원들과의 협동 정도를 세대별로 측정하여 비교하고자 시도한다.

이론적으로 공공재 게임의 균형은 어떤 합리적 개인도 공공재 프로젝트에 투자를 전혀 하지 않는 것이다. 즉 다른 개인이 투자할 때 무임승차하고자 하는 유인으로 말미암아 어느 누구도 공공재의 편익을 누리지 못하는 암울한 결과가 나타날 것으로 예측된다. 그러나 실험을 통해 공공재 게임을 실시할 경우, 이론적 예측과는 달리 사회적 선호(social preference)로 인해 상당수의 참가자가 기꺼이 출자를 하는 것으로 알려져 있다(Ledyard, 1995).

협동 수준 결정 요인 및 세대별 차이를 토빗 모형(tobit model)으로 추정한 결과가 <표 10>에 요약되어 있다. 여기서 종속변수는 팀 프로젝트 출자액이다. 설명변수로는 연령더미(50세 이상 1, 30세 이하 0), 성별더미(여성 1, 남성 0), 그리고 근로자의 소속 사업체를 나타내는 더미변수를 포함하였다. 더불어 위험회피성향을 통제하기 위해 파트 III에서 질문한 위험자산 투자액을 추가 통제변수로 고려하였다.

세대 간 일자리 공존의 가능성을 검토하는 본 연구의 목적에 비추어, 팀 내에 다른 연령대의 근로자가 섞여 있는 상황에서 근로자들이 어떻게 행동할 것인지가 매우 중요하다. 이 경우 <표 10>에서 나타나듯이, 50세 이상 근로자가 30세 이하 근로자에 비해 팀 내 협동에 더욱 적극적이다.

다음으로 응답자 스스로 연령 분포를 선택할 수 있을 때 선호하는 팀 구성에 대해, 위계로짓(ordered logit)과 위계프로빗(ordered probit) 모형을 통해 분석한 결과가 <표 11>에 제시되어 있다. 결과에 따르면 팀 동료 중 고령자의 수가 많기를 바라는 성향은 고령 근로자에게서 높다. 이는 우리나라의 위계적 조직문화로 인해, 청년층 근로자가 베이비붐

세대와 한 팀에서 일하길 회피한 것이 반영된 결과일 수 있다.

마지막으로 본인의 연령 구성 선호대로 팀이 구성되었을 때 공동 프로젝트에 대한 투자 의향 답변 내역에 대해 토빗모형 분석을 실시한 결과가 <표 12>에 정리되어 있다. 이때 설명변수로서 팀의 연령구성이 이질적이면 1, 동질적이면 0인 더미변수와 팀 내 고령자 동료의 숫자(0, 1, 혹은 2)가 추가되었다.

<표 12>의 결과는 팀원 연령 구성을 선택할 수 있는 상황에서 베이비붐 세대 근로자의 협동 수준이 청년에 비해 유의하게 높음을 보여준다. 한편 팀 내 50세 이상 동료 숫자는 협동 수준에 매우 부정적인 영향을 끼친다. 이는 청년 근로자가 고령 근로자와 일할 때 협동을 줄이는 효과와, 베이비붐 세대 근로자가 청년층 근로자와 업무 수행 시 협동을 늘리는 효과가 동시에 나타난 결과로 보인다.

<표 10> 팀 프로젝트 기여의 세대별 차이(토빗모형 분석 결과)

종속변수: 팀 프로젝트 출자액(만 원)

변수	연령구성 가정 없음		이질적인 연령구성 가정		동질적인 연령구성 가정	
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
연령 (50세이상=1)	9.36 (11.61)	0.81 (11.33)	28.07*** (10.71)	20.90** (10.50)	8.67 (11.22)	0.74 (10.99)
성별 (여성=1)	-33.36** (13.64)	-23.73* (13.31)	-25.21** (12.58)	-17.17 (12.32)	-23.15* (13.19)	-14.52 (12.90)
위험자산 투자액(만 원)		0.78*** (0.11)		0.67*** (0.10)		0.72*** (0.10)
상수	282.37*** (39.32)	207.73*** (39.50)	262.17*** (36.60)	197.83*** (36.90)	258.17*** (38.23)	188.68*** (38.49)
관측 수	978	978	978	978	978	978
좌측/우측 절단 관측 수	8/176	8/176	7/123	7/123	10/140	10/140
로그우도	-5364.55	-5337.94	-5612.47	-5589.32	-5538.61	-5513.93
LR χ^2	228.65	281.87	233.10	279.40	217.97	267.34
Prob> χ^2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

주: 모든 모형에서 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

〈표 11〉 팀 내 동료로 선호하는 고령자 수

종속변수: 선호하는 고령자 팀 동료 숫자(0명, 1명, 혹은 2명)

변수	위계로짓모형	위계프로빗모형
연령 (50세이상=1)	0.65*** (0.15)	0.39*** (0.09)
성별 (여성=1)	0.26 (0.17)	0.14 (0.10)
관측 수	978	978
로그우도	-750.61	-749.45
LR χ^2	122.21	124.54
Prob> χ^2	0.0033	0.0022

주: 두 모형에서 모두 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

〈표 12〉 팀 프로젝트 기여의 세대별 차이: 팀 연령구성 선택 시(토빗모형 분석)

종속변수: 팀 프로젝트 출자액(만 원)

변수	모형1	모형2
연령 (50세이상=1)	43.87*** (12.17)	33.45*** (11.86)
성별 (여성=1)	-23.45* (13.64)	-13.89 (13.27)
위험자산 투자액(만 원)		0.84*** (0.11)
연령이질성 (이질적 연령구성=1)	-3.73 (14.55)	1.57 (14.12)
선택된 고령자 동료 숫자(0, 1, 혹은 2)	-34.25*** (10.56)	-35.70*** (10.23)
상수	339.17*** (40.27)	256.91*** (40.33)
관측 수	978	978
좌측/우측 절단 관측 수	4/183	4/183
로그우도	-5337.20	-5306.14
LR χ^2	280.09	342.21
Prob> χ^2	0.0000	0.0000

주: 두 모형 모두에서 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

나. 파트 II: 경쟁 인센티브에 대한 반응

둘째 파트는, 동료 1명과 비교대상으로 묶인 상황에서 개인성과평가 급여체계(본인의 급여는 본인의 업무 성과에만 연동) 혹은 경쟁성과평가 급여체계(본인의 업무 성과가 비교대상 직원보다 높으나 혹은 낮으나에 따라 본인의 급여가 크게 변동)를 본인이 선택하는 상황을 가정한다. 이때 비교대상으로 묶인 상대의 연령대에 따라 경쟁 인센티브에 대한 반응이 어떻게 달라지는지 묻고 있다.

이제 경쟁성과평가 선택 확률이 연령과 어떻게 연관되는지, 그리고 어떤 요인들이 업무수행성과에 영향을 미치는지에 대한 계량분석을 수행하기로 한다. 분석은 ① 다른 연령대 근로자와 비교대상일 때, 상대방이 개인성과평가를 택한 경우, ② 다른 연령대 근로자와 비교대상일 때, 상대방이 경쟁성과평가를 택한 경우, ③ 동일 연령대 근로자와 비교대상일 때, 상대방이 개인성과평가를 택한 경우, 그리고 ④ 동일 연령대 근로자와 비교대

〈표 13〉 경쟁 인센티브 선택 및 업무수행성과 결정요인(비교대상이 다른 연령대)

변수	토너먼트 진입 (프로빗모형분석)	업무수행성과 : 비교대상이 경쟁회피시 (선형회귀모형분석)	업무수행성과 : 비교대상이 경쟁선택시 (선형회귀모형분석)
연령 (50세이상=1)	-0.10 (0.10)	-3.05** (1.48)	-7.03*** (2.17)
성별 (여성=1)	-0.22* (0.11)	1.72 (1.67)	-2.38 (2.45)
위험자산 투자액(만 원)	0.00*** (0.00)		
자신의 업무수행능력에 대한 믿음		0.42*** (0.05)	0.26*** (0.08)
비교대상 대비 자신의 상 대적 능력에 대한 믿음	0.22** (0.10)		
본인의 토너먼트 진입 선 택 여부(진입=1)		-19.23*** (1.44)	17.77*** (2.12)
상수	-0.51 (0.33)	52.28*** (6.56)	47.70*** (9.62)
관측 수	939	978	978
로그우도	-556.41	-	-
LR χ^2	137.37	-	-
Prob> χ^2	0.0001	-	-
R ²	-	0.40	0.34

주: 모든 모형에서 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

<표 14> 경쟁 인센티브 선택 및 업무수행성과 결정요인(비교대상이 동일 연령대)

변수	토너먼트 진입 (프로빗모형분석)	업무수행성과: 비교대상이 경쟁회피시 (선형회귀모형분석)	업무수행성과: 비교대상이 경쟁선택시 (선형회귀모형분석)
연령 (50세이상=1)	-0.03 (0.10)	-2.48 (1.56)	-8.39*** (2.12)
성별 (여성=1)	-0.12 (0.11)	2.41 (1.75)	-4.78** (2.39)
위험자산 투자액(만 원)	0.00** (0.00)		
자신의 업무수행능력에 대한 믿음		0.37*** (0.06)	0.26*** (0.08)
비교대상 대비 자신의 상 대적 능력에 대한 믿음	0.21* (0.11)		
본인의 토너먼트 진입 선 택 여부(진입=1)		-17.45*** (1.53)	19.91*** (2.08)
상수	-0.60* (0.33)	53.72*** (6.88)	49.46*** (9.36)
관측 수	928	978	978
로그우도	-552.21	-	-
LR χ^2	148.49	-	-
Prob> χ^2	0.0000	-	-
R ²	-	0.37	0.37

주: 모든 모형에서 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

상일 때, 상대방이 경쟁성과평가를 택한 경우로 구분하여 수행하였다.

우선 비교대상의 연령대가 자신과 동일한지 여부에 따라 나누어 경쟁성과평가 선택 결정요인을 프로빗모형(probit model)을 통해 분석하고, 다음으로 각 경우별로 업무수행성과에 영향을 미치는 요인을 선형회귀모형을 통해 분석한다. 그 결과는 <표 13>과 <표 14>에 정리되어 있다.

분석 결과 경쟁 인센티브에 대한 반응에 있어 고령 근로자가 청년층에 비해 상대적으로 약한 양상이 나타난다. 일단 토너먼트(경쟁성과평가) 진입 결정 요인을 프로빗모형을 통해 분석하면, 베이비붐 세대 근로자가 청년에 비해 경쟁 인센티브를 더 크게 회피한다는 증거는 보이지 않는다.

반면 각 시나리오별 업무수행성과 결정 요인을 분석한 결과, 베이비붐 세대 근로자의 경우 경쟁하에서 업무성과가 청년층에 비해 위축될 가능성이 엿보인다. 즉 비교대상이 경쟁을 회피하고 개인성과평가를 택할 때보다, 비교대상이 경쟁성과평가를 택하는 경우에 본인의 업무성과가 더 크게 위축될 것으로 예상함을 볼 수 있다. 이때 본인의 업무능

력에 대한 믿음이 분석에서 통제되고 있으므로, 이 결과를 단순히 특정 근로자가 자신의 능력을 과대 혹은 과소평가해서 나타난 것으로 해석할 수는 없다.

다. 파트 III: 위험회피성향

마지막으로 셋째 파트는, 지급받은 특별성과급 중 얼마를 위험자산에 투자할지 결정하는 상황을 상정한다. 즉 위험자산 투자액에 대한 답변 내역에 따라 응답자의 위험회피성향을 측정하고자 한다.

총 200만 원의 가용액 중 얼마를 위험자산에 투자할지 답변한 내역에 대해, 토빗모형을 통해 분석한 결과가 <표 15>에 제시되어 있다. 이때 베이비붐 세대 근로자가 청년보다 오히려 위험회피성향이 유의하게 낮은 것으로 나타난다.

<표 15> 위험회피성향의 세대별 차이

종속변수: 위험자산 투자액(만 원)

변수	토빗모형
연령 (50세 이상=1)	12.93*** (4.36)
성별 (여성=1)	-15.23*** (5.14)
상수	97.91*** (14.83)
관측 수	978
좌측/우측절단 관측 수	89/122
로그우도	-4479.24
LR χ^2	212.98
Prob> χ^2	0.0000

주: 분석에서 사업체 더미를 통제하였음. 괄호 안의 숫자는 표준오차임. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의함을 나타냄.

4. 인사담당자 및 근로자 대상 조사 결과의 상호 비교

근로자 대상 설문조사 응답 내역에 대해 계량분석을 수행한 결과, 기업 인사담당자들이 베이비붐 세대 근로자에 대해 갖고 있는 인식과는 상반되는 결과가 다수 드러난다.

우선 팀원과의 협동 측면에서 인사담당자들은 세대 간에 별다른 차이가 없겠지만 그래도 협동이 중요한 업무에서는 팀 내에 청년 근로자를 더 많이 포함시키고자 하였다. 그에 반해 근로자 대상 설문조사 결과, 베이비붐 세대 근로자가 청년에 비해 오히려 팀원 간

협동을 적극적으로 하는 것으로 나타났다. 다만 스스로 팀원을 선택할 수 있다면 동일한 세대 간에 팀을 구성하고자 하는 경향이 드러났다. 따라서 표면적으로는 인사담당자들이 베이비붐 세대의 협동 차원에서의 공헌을 과소평가하고 있을 가능성이 제기된다.

반면 경쟁 인센티브에 대한 반응 측면에서는 베이비붐 세대에 대한 인사담당자들의 부정적 인식이 실제 근로자 대상 설문조사 결과와 상당 부분 부합하는 것으로 나타났다. 즉 일단 경쟁 인센티브 선택 측면에서는 베이비붐 세대 근로자가 청년에 비해 특별히 거부감이 크지 않으나, 실제 경쟁하에서 수행하는 업무성과에 있어서는 상대적으로 위축될 가능성이 엇보였다.

한편 위험회피성향의 경우, 기업 인사담당자들의 예상과는 달리 베이비붐 세대 근로자들이 청년층에 비해 더 낮은 위험회피성향을 보였다.

종합적으로 분석할 때, 표면적으로는 인사담당자들의 인식이 실제 작업장에서의 세대 간 공존 가능성과 괴리되어 있을 가능성이 엇보인다. 그러나 이처럼 베이비붐 세대에 부정적인 인사담당자들의 인식을 일종의 연령차별(ageism)로 속단할 수는 없다. 기업 인사담당자가 세대별 근로자에 대해 지닌 인식의 근거가 되는 정보의 집합이, 본 근로자 대상 설문조사를 통해 부분적으로 파악된 정보의 집합에 비해 훨씬 풍부할 것이기 때문이다.

실제로 인사담당자들의 베이비붐 세대 근로자에 대한 부정적인 인식이 일종의 편견이라는 증거가 존재하는지 분석하였다. 즉 인사담당자들이 답변한 내역에 대해, 각 문항의 선택 보기가 50세 이상 근로자들에 대해 우호적인 순서로 배열되어 있음을 이용하여 위계로짓 및 위계프로빗 분석을 실시한 결과, 인사담당자의 연령에 따라 세대별 근로자에 대한 인식에 있어 큰 차이가 나타난다는 뚜렷한 증거는 발견되지 않았다(김세움(2012), pp.71~75 부표 1~부표 8 참조).

그렇다면 인사담당자와 근로자 대상 조사 결과 사이의 괴리를 어떻게 설명할 수 있을까? 하나의 가설로서, 답변 시 인사담당자들이 현재 기업에 남아 있는 50세 이상 근로자들뿐만 아니라, 과거 재직한 적이 있는 이들을 모두 고려했을 가능성이 있다. 따라서 설문 에 응한 50세 이상 근로자들이 설령 동일 직장의 청년 근로자들보다 여러 행태적 측면에서 우수하다 하더라도, 정책 변화를 거쳐 50세 이상 근로자가 대폭 증가하는 경우에도 동일한 결과가 유지된다는 보장은 없다고 보아야 한다.

결국 본 설문조사의 결과를, 전면적인 법정 정년연장이 실시되더라도 실제 생산현장에서 세대 간 공존에 아무런 문제가 나타나지 않을 것이라는 주장에 대한 근거로 삼기는 어렵다. 단지 현재의 세대별 구성 비율이 크게 바뀌지 않는 점진적인 변화하에서는 커다란 부작용이 나타나지 않을 거라 예측할 수 있는 근거는 될 수 있을 것이다. 다만 이처럼 제한적인 낙관적 해석의 타당성을 더욱 강화하기 위해서는, 여전히 위계적인 조직문화를 근본적으로 바꾸고 베이비붐 세대의 경쟁 환경 적응을 위한 각종 정책적 지원을 늘리는

대책이 수반되어야 할 것이다.

IV. 맺음말

본고의 실증분석 결과, 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 즉 세대 간 일자리 공존 가능성을 극대화하기 위해서는, 고령자 고용정책이 대규모의 변화를 단기간 내에 초래하기보다는 상대적으로 소규모의 변화를 점진적으로 오랜 기간에 걸쳐 유도해 가는 형태로 이루어져야 한다는 것이다.

이를 위해서는 위계적인 조직문화를 없애서, 청년과 고령 근로자가 자발적으로 같은 팀에 소속되기를 원하고, 상호 협동을 통해 조직 생산성을 높일 수 있는 환경이 조성될 수 있도록 각종 정책 인센티브를 제공할 필요가 있다. 더불어 경쟁하에서 업무 성과가 저하될 가능성이 있는 고령 근로자들이 점점 치열해지는 경쟁 환경에 무난히 적응할 수 있도록 다양한 정책적 지원이 이루어져야 할 것이다.

이와 병행하여, 개별 기업 노사의 자율적 합의에 따른 정년연장 및 그에 대한 정부의 인센티브 제공 등을 통해 점진적인 변화를 유도해나가는 것이 바람직할 것이다. 다만 전면적인 법정 정년연장 등 급격한 변화를 야기하는 정책이 당장 실시되더라도 별다른 부작용 없이 정착시킬 수 있을 것이라는 근거는 본 연구나 선행연구에서 뚜렷하게 제시된 적이 없음을 유념해야 한다.

이를 감안할 때, 결국 중장기 과제로서 어떻게 하면 정년연장을 순탄하게 진행시킬 수 있을지에 대한 연구가 향후 몇 년간 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 더불어 고령자 전직 및 재취업 지원 공공서비스 질의 획기적인 제고(손유미·김찬훈, 2010), 대기업과 중소기업 간 상생발전을 통한 청년 구직자들의 중소기업 지원 유도, 청년 창업지원 정책의 확장을 통한 세대 간 공동창업자 매칭 지원, 해외취업지원에 있어 고령자고용정책으로서의 특성 부가 등을 통해 세대 간 고용 측면에서의 공존을 도모해나갈 필요가 있다.

위의 방안들을 통해 단기적으로는 세대 간 일자리 전쟁 가능성을 미연에 방지할 수 있을 것이다. 더불어 그 필요성은 분명하나 당장 전면적으로 시행하기에는 무리가 따를 가능성이 있는 법정 정년연장을 중장기적으로 도입하기 위한 환경의 조성도 훨씬 촉진될 수 있을 것이다.

그 누구도 세대 간에 일자리 전쟁이 벌어지길 바라지 않을 것이다. 그러나 그렇다고 해서 과거 전혀 다른 정책 환경에서 생성된 데이터의 분석 결과가 향후 급격한 정책 변화 하에서도 유지될 거라 단정하는 것은 바람직하지 않다. 오히려 근거가 부족한 낙관적 전

망을 바탕으로 새로운 정책을 급격하게 시행할 경우, 과거에 거의 없었던 사회적 갈등이 새롭게 초래될 수 있다. 이러한 가능성에 철저히 대비해야만 세대 간 일자리 공존을 통한 사회적 통합이 가능할 수 있을 것이다. 본 연구는 이런 관점에서 최근 수행된 선행연구들을 균형 잡힌 시각에서 보완하고자 시도하였음을 강조한다. **KL**

<참고문헌>

- 김대일(2011), 『청년 고용대책: 정년 연장과 관련된 논의를 중심으로』, 유경준 외, 『성장과 고용의 선순환 구축을 위한 패러다임 전환(I) - 고용창출을 위한 주요 정책과제』, 한국개발연구원, pp.387~424.
- 김세움(2012), 『조직 내 세대 간 일자리 공존 가능성 분석』, 한국노동연구원.
- 김준영(2011), 『고령층 고용변동이 청년층 고용에 미치는 효과: 사업체패널 자료를 이용한 분석』, 『노동경제논집』 34(1), pp.71~101.
- 손유미·김찬훈(2010), 『베이비붐 세대 일자리 창출과 지원』, 한국직업능력개발원.
- 안주엽(2010), 『세대간 고용대체 가능성 연구』, 한국노동연구원.
- 이찬영·태원유·김정근·손민중(2011), 『인구고령화의 경제적 파장 - 성장잠재력, 생산성, 세대 간 일자리 대체를 중심으로』, 삼성경제연구소.
- 홍민기(2008), 『고령자 고용정책의 고용효과에 대한 실증적 분석: 고용보조금제도』, 전병유 외, 『고령자 고용정책의 고용효과 분석』, 노동부 학술연구용역과제 보고서, 한국노동연구원.
- Charness, Gary and Marie-Claire Villeval(2009), “Cooperation and Competition in Intergenerational Experiments in the Field and the Laboratory,” *American Economic Review* 99(3), pp.956~978.
- Ledyard, John O.(1995), “Public Goods: A Survey of Experimental Research,” in John H. Kagel and Alvin E. Roth(eds.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton, NJ: Princeton University Press, pp.111~194.
- Lucas, Robert(1976), “Econometric Policy Evaluation: A Critique,” *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 1(1), pp.19~46.