

이 과제는 2015년 고용노동부의 「고용영향평가사업」에 관한
위탁사업에 의한 것임

장년고용대책 고용영향평가 현장점검 보고서

본 보고서는 한국노동연구원 고용영향평가센터의 2015년 고용영향평가 사업으로 수행한 연구결과입니다.

연구주관·시행기관 : 한국노동연구원

연 구 진

연구책임자: 신현구 (한국노동연구원 전문위원)

참여연구자: 권용범 (한국노동연구원 연구원)

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
제2절 연구 방법	3
제2장 장년고용대책 및 모니터링 사업 소개	5
제1절 장년고용대책	5
제2절 모니터링 사업 개요	10
1. 장년친화직장만들기	10
2. 이모작지원 민간위탁사업	12
제3장 장년친화직장만들기지원사업 시행 실태	16
제1절 자료수집 개요	16
제2절 설문조사 주요 결과	17
1. 참여기업 및 참여자 특성	17
2. 사업참여 배경 및 방식	21
3. 사업 실시로 인한 변화와 만족도	24
4. 장년친화 직장 관련 인식 및 요구사항	31
제3절 좌담회 결과	36
1. 사업 시행 과정	36
2. 사업 성과에 대한 평가	43
3. 사업 시행 관련 요구사항	48
제4장 이모작지원사업 시행 실태	57
제1절 자료수집 개요	57

제2절 설문조사 결과	58
1. 응답자 특성	58
2. 설문조사 주요 결과	60
제3절 좌담회 결과	70
1. 이모작지원사업 참여기업	70
2. 이모작지원사업 운영기관	88
제5장 적절성과 효과성을 중심으로 본 주요 모니터링 결과	105
제1절 장년친화직장만들기사업의 적절성과 효과성	105
1. 적절성	105
2. 효과성 검토	111
제2절 이모작지원사업의 적절성과 효과성	114
1. 적절성	114
2. 효과성 검토	125
제6장 정책 제언	129

표 목 차

<표 3- 1> 참여기업 유형	17
<표 3- 2> 참여기업 산업	18
<표 3- 3> 참여기업 노조 현황	18
<표 3- 4> 참여기업 장년근로자 비중	18
<표 3- 5> 참여기업의 장년근로자의 계약직 비율	19
<표 3- 6> 설문응답 근로자 성별	19
<표 3- 7> 참여기업 근로자 설문 응답자 근로자 연령	20
<표 3- 8> 참여기업 근로자 설문 응답자 직업	20
<표 3- 9> 참여기업 근로자 설문 응답자 재직기간	20
<표 3-10> 참여기업 근로자 설문 응답자의 노조가입 여부	21
<표 3-11> 사업 인지 경로	21
<표 3-12> 사업신청 이유	22
<표 3-13> 참여기업의 사업수행 분야(중복응답)	22
<표 3-14> 장년친화직장만들기사업 참여 프로그램(중복응답)	23
<표 3-15> 장년친화관련 제도 및 프로그램 벤치마킹 사례	23
<표 3-16> 장년친화직장만들기사업 자체 진행 의도 여부	24
<표 3-17> 사업 참여로 인한 변화(인사담당자 응답)	24
<표 3-18> 사업 참여로 인한 변화(근로자 대상)	25
<표 3-19> 기업 제도 반영 여부	26
<표 3-20> 장년친화직장만들기사업 실무에 도움이 된 부분	27
<표 3-21> 장년친화직장만들기사업의 제도 개선 정도	27
<표 3-22> 장년친화적 인식 제고에 도움을 준 활동 (근로자 대상, 중복응답)	28
<표 3-23> 장년친화적 인식 제고에 도움을 준 활동(인사담당자 대상) ..	28
<표 3-24> 장년친화직장만들기사업 결과에 대한 주관적 평가	29
<표 3-25> 장년친화직장만들기사업의 주변 기업에 추천 여부	30
<표 3-26> 장년친화직장만들기사업 지속 필요성	31
<표 3-27> 장년친화직장만들기사업을 통한 제도 개선에 대한 인식	31

<표 3-28> 장년친화직장만들기사업 수행과정에서의 문제점 (인사담당자 대상)	32
<표 3-29> 장년친화직장만들기사업 수행과정에서의 문제점 (근로자 대상)	33
<표 3-30> 장년친화 직장을 만들기 위한 기업의 노력 부분 (인사담당자)	33
<표 3-31> 장년친화 직장을 만들기 위한 기업의 노력 부분 (근로자)	34
<표 3-32> 장년친화 직장을 만들기 위한 정부의 지원	35
<표 3-33> 참여기업 근로자의 소속 기업 장년근로자에 대한 인식	35
<표 4- 1> 이모작지원사업 참여 장년근로자 성과 학력	58
<표 4- 2> 이모작지원사업 참여 근로자 퇴직일자리 특성	60
<표 4- 3> 이모작지원서비스 참여 계기	60
<표 4- 4> 이모작지원서비스사업 인지 경로	61
<표 4- 5> 타 장년프로그램 참여 실태	62
<표 4- 6> 서비스 종류별 수혜 여부	63
<표 4- 7> 서비스 종류별 수혜 시간	63
<표 4- 8> 서비스 종류별 수혜 장소	64
<표 4- 9> 서비스별 만족도	64
<표 4-10> 퇴직 후 변화 관리 및 생활에 대한 자신감 변화	65
<표 4-11> 퇴직 후 취창업 의사 변화	65
<표 4-12> 퇴직 이후 재취업(창업 포함) 활동에 도움 여부	66
<표 4-13> 퇴직 이후 재취업(창업 포함) 성공 가능성 증가 여부	66
<표 4-14> 이모작지원서비스 과정 또는 이후 일자리 정보 제공 여부 (2015년 퇴직자 대상)	67
<표 4-15> 정보 제공 일자리의 적절성	67
<표 4-16> 퇴직 후 재취업 또는 창업 여부	68
<표 4-17> 이모작지원서비스의 퇴직 후 재취업(창업) 도움 여부	68
<표 4-18> 이모작지원서비스를 통해 가장 크게 도움을 받은 분야 (중복응답)	69

<표 4-19> 추천 여부	69
<표 4-20> 이모작지원서비스사업에 대한 전반적 만족도	69
<표 4-21> 기업들의 이모작지원사업 인지 경로 세부 유형	70
<표 5- 1> 2015년 장년친화직장만들기사업 지원사업장의 규모별 분포	106
<표 5- 2> 노사발전재단 장년근로자 또는 퇴직자 대상 프로그램	124

그림목차

[그림 3-1] 사업 참여로 인한 변화	25
[그림 3-2] 사업 결과에 대한 인사담당자 및 근로자 평가 비교	30

요약

1. 배경 및 목적

- 인구 고령화를 대비하고 장년들의 지속적인 노동시장 참여를 활성화하기 위하여 정부는 2014년 9월 장년고용을 위한 종합대책을 발표
 - 정부 대책의 주요 핵심은 장년층의 기대수명 연장 등으로 예전보다 지속적인 노동시장 참여가 요구되는 상황에서 평생경력개발 및 관리를 통해 재직-재취업-은퇴 등 장년층의 생애단계별 맞춤형 지원 체계를 갖추하고자 하는 것임.
- 이 연구에서는 장년고용대책의 일환으로 실시된 장년친화직장만들기사업과 이모작지원사업의 진행과정을 살펴보고, 이 과정에서 발생하는 문제점 등을 파악하여 보다 효과적이고 성과 높은 사업이 되도록 하는 데에 기여하고자 함.
 - 장년친화직장만들기사업과 이모작지원사업을 선정한 이유는 이 사업들이 생애단계별 맞춤형 지원체계라는 장년고용종합대책의 취지를 살리기 위하여 신설된 사업으로 이번 모니터링을 통해서 사업 초기 나타난 문제점을 살펴보고 이를 개선하기 위한 방안을 모색하고자 함.

2. 주요 결과

가. 장년친화직장만들기사업

□ 사업 목표의 적절성

- 참여기업 대부분 장년고용과 관련하여 해결해야 할 조직 내부적 문제들이 시급한 상태에 있는 것으로 나타남.
- 다만 지원 사업장 수가 1년에 50개에 불과하여 이 사업이 우리나라 기업의 장년친화적 제도 개선에 얼마나 기여했는가에 대해서는 한계가 있을 수밖에 없음.
- 따라서 적은 예산 규모를 감안하면 이 사업은 장년친화적 사업장 확산이라는 목표를 위해서는 이 사업 결과로 나타나는 우수사례를 확산하는 목표로 가지는 캠페인적 성격이 되도록 하는 것이 적절한 것으로 판단됨.

□ 지원 대상의 적절성

- 현재 장년친화직장만들기사업은 상시근로자 30인 이상 기업과 공공기관(공기업, 준정부기관, 기타 공공기관 등)으로 장년근로자 비중 10% 이상인 사업장을 대상으로 함.
- 관련 활동에 대한 자체 지불 능력이 있는 대기업과 공공기관을 포함할 필요가 있느냐는 문제 제기가 있지만, 한편으로는 사업이 가진 목적에 맞게 프로그램을 계획하고 수행할 인력과 조직 체계를 잘 갖추고 있다는 장점이 있다는 반론도 존재함.
- 이 사업이 장년친화적 직장 확산을 위한 캠페인적 성격을 가지고자 한다면, 우수 사례를 만들어 낼 가능성이 높은 대기업이나 공공기관을 포함하는 것을 반드시 부정적으로만 볼 것은 아닌 것으로 판단

□ 지원사업장 선정의 적절성

- 지원사업장 선정 방법

- 사업 신청 공모 후 기업으로부터 사업계획서를 제출받아 (외부 전문가로 구성된) 심사위원회에서 사업 취지에 맞는 프로그램을 제출한 기업을 선정
- 이와 같은 선정 방식은 지원의 시급성 또는 필요성보다는 사업 계획서를 잘 작성하고 심사에서 프레젠테이션을 잘 한 사업장을 선정할 가능성이 높은 방식이라고 할 수 있음. 그러나 당초 한정된 수의 기업을 선정하는 방식임을 고려하면 현실적으로 이 사업 취지에 맞고 실현 가능성이 높은 프로그램을 제시한 기업을 선정할 수밖에 없을 것으로 보임.

□ 사업 시기의 적절성

- 사업기간이 촉박하여 사업 수행 결과로 만들어진 제도들이 실제 어떻게 작동하게 되었는가에 대한 내용까지 사업보고서에 담기에는 무리였다는 의견이 있음.
- 참여기업 모집 및 선정, 그리고 약정체결 기간을 단축하여 가급적 지원 결과가 사업장의 제도 개선으로 이어지고 실제 운영되는 수준에서 이 사업이 마무리되도록 유도할 필요가 있음.

□ 시행 체계의 적절성

- 사업 시행기관: 노사발전재단
 - 노사발전재단이 고용노동부의 위탁을 받아 참여기업 공모, 선정 및 약정체결, 운영상황 점검, 성과 평가 및 정산, 우수사례 발표회 개최 등을 수행
 - 노사발전재단은 이와 유사한 성격의 사업을 많이 수행한 조직으로 전반적으로 적절하게 사업을 진행해 온 것으로 판단됨. 노사발전재단 행정서비스에 대한 만족도 조사 결과 1개 기업을 제외하고 모두 만족한다고 응답

□ 홍보 방식의 적절성

- 불특정 다수를 위한 광범위한 범위의 홍보는 이루어지지 못하고 있음.
- 2015년 시행된 홍보 방식
 - 사업 수행기관인 노사발전재단이 보유한 노무법인/컨설팅업체를 대상으로 한 홍보
 - 노사파트너십 프로그램 참여 리스트 등 노사발전재단이 보유한 기업 데이터베이스를 활용한 홍보
 - 노사발전재단 소속 지역 중장년 일자리희망센터를 통한 홍보
특히 인천, 부산 센터에서는 사업설명회 개최

□ 사업 인지 경로

- 전반적으로 기업이 이 사업을 먼저 알고 신청한 경우보다는 노무법인이나 컨설팅업체를 통해서 알게 된 경우가 더 많은 것으로 보임.
 - 대부분 정부 시행 사업에 대해서 지속적으로 모니터링하고 있거나 관련 네트워크가 있는 사업장, 정부 지원사업을 잘 알고 있는 노무법인이나 컨설팅업체와 친분이 있는 사업장들 중심으로 정보를 입수한 것으로 판단됨.

□ 사업 성과 지표(1) : 사업 시행 후 제도화 여부

- 노사발전재단에서는 지금까지 많은 컨설팅 사업을 수행해 왔지만 대부분 컨설팅으로만 끝나는 경우가 많고 기업 현장에서 실제 제도 개선 및 실행으로까지 이어지는 것을 목표로 하지는 못했음. 장년친화직장만들기사업은 기업이 필요로 하는 제도 개선안을 만들고 그 안이 취업규칙이나 기타 사업장의 제도 개선으로까지 이어지도록 하는 것을 목표로 하고 있음.

○ 인사담당자 설문조사에 따르면 응답기업 가운데 약 60%가 실제 제도화의 결과로 이어졌다고 응답하였고, 아직 제도화하지 못한 기업들도 한 개 기업을 제외하고는 앞으로 제도화할 예정이라고 응답함.

- 제도화의 형식은 다음과 같음. 규정 및 취업규칙 개정, 급여체계 개선, 업무매뉴얼 개발 및 활용, 임금피크제 도입, 장년층 역량 강화 교육, 정년연장 및 멘토링 제도 도입, 직급제 통일, 유연근무제 도입, 장년친화 작업환경 구축 등

□ 사업 성과 지표(2) : 소속 근로자의 장년친화 인식 변화

○ 장년친화적직장만들기사업의 또 하나의 주요한 목적은 연령으로 인한 기업 구성원들의 위화감 해소 또는 장년근로자에 대한 부정적인 인식 해소 또는 긍정적 인식 제고 등의 변화일 것임.

- 워크숍, 세미나, 교육 등을 통해서 세대간 융화 및 소통을 증진하고자 하는 프로그램들이 많이 시행되었고, 실제 인사담당자들도 다른 무엇보다 이 프로그램을 통하여 세대 단절이나 갈등에 대한 인식 환기, 세대간 커뮤니케이션 촉발의 계기가 된 것에 대하여 매우 긍정적으로 평가하고 있었음.

□ 사업 참여자의 사업 성과에 대한 인식

○ 인사담당자와 근로자의 사업 성과에 대한 인식 비교

- 전체적으로 사업 결과에 대하여 만족하는 비중이 많지만, 네 단계로 측정하여 조사한 결과 상대적으로 인사담당자가 이 사업에 대해 근로자보다 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타남.
- 인사담당자 약 80%가 사업 시행으로 인하여 긍정적 변화가 이루어졌다고 평가한 반면, 근로자들은 그 비중이 약 56%에 그침.

나. 이모작지원사업

□ 목표와 사업 내용의 적절성

- 퇴직예정 장년근로자를 대상으로 퇴직 후 일자리를 찾을 수 있도록 퇴직 전부터 전직지원서비스를 제공하여 취업의욕을 고취하고 구직기술을 향상시켜 신속한 재취업 및 창업을 할 수 있도록 지원하는 사업으로서 생애단계별 맞춤형사업으로서 큰 의의를 가지고 있다고 평가.
 - 더불어 장년이라는 연령층을 감안하면, 퇴직 스트레스 감소, 퇴직 후 변화된 삶에 대한 관리 능력 향상 등도 이 사업이 가지는 하위 목표라고 할 수 있음.
 - 이모작지원사업의 전직지원서비스 구성은 변화 관리, 구직기술 교육, 취업상담 및 재취업알선 등으로 사업 논리에 부합하는 내용으로 잘 이루어져 있음.

□ 지원 대상의 적절성

- 이모작지원사업 신청 자격과 서비스 수혜자 요건
 - 신청 자격은 2015년 50세 이상 퇴직예정 근로자를 고용하고 있는 고용보험 가입 사업주이며, 실제 서비스 수혜자는 신청 사업장에 고용된 해당 연도 1월 1일 기준 만 50세 이상인 퇴직예정 근로자
- 장년 퇴직예정자의 퇴직 시기에 대한 규정이 모호하여 당해 연도가 아닌 퇴직이 2~3년 남은 퇴직예정자도 포함되어 있음.
 - 당해 연도에 퇴직이 아닌 근로자를 서비스 대상에 포함하면 사업 내용 및 성격이 바뀔 수 있는 여지가 발생. 당해 연도 퇴직자가 아닌 경우는 퇴직 후 재취업을 요구하는 정도와 시급성이 시기적으로, 그리고 심리적으로 달라서 재취업 알선 등 당초 계획

했던 프로그램의 적합성이 떨어짐. 또한 퇴직 시기가 다른 참여자들이 같이 집단교육을 받게 되면 상이한 상황의 교육참여자가 섞이게 되어 교육 효과성도 떨어질 가능성 있음.

○ 대기업 지원 대상 포함

- 2015년 이모작지원사업을 실시하던 초기에는 1,000인 미만 사업장으로 대상 기업을 제한하는 내부 지침이 존재하였으나, 대상자 모집이 어려워지자 2,000인 미만 사업장으로 그 기준을 낮추었으며, 이후 사업장 규모에 대한 제한이 사라졌음.
- 앞서 장년친화직장만들기사업의 지원 대상 적절성에서도 언급한 것처럼 자체적으로 전직지원서비스를 실시할 수 있는 대기업까지 지원 대상에 포함시켜야 하는 것인가에 대한 문제 제기 가능. 하지만 지원 대상에 사업장 규모로 제한을 두는 것이 현실과 동떨어진 측면이 있다는 지적이 있음. 정년퇴직, 희망퇴직 등 사전에 장년근로자의 퇴직 시기가 예정되어 있는 수준의 인사관리와 이루어지는 곳이 대부분 대기업인데, 이런 대기업을 제외하고 중소기업만을 대상으로 한다면 참여자 모집이 어려운 수준을 넘어 실제 대상자 자체가 별로 존재하지 않는다는 것임.

□ 시행 체계의 적절성

○ 이 사업의 정식 명칭은 '이모작지원 민간위탁사업'임.

- 전체적인 관리·감독 및 운영은 고용노동부 고령사회인력정책과에서 직접 맡아서 진행하며, 실제 서비스 제공은 민간 전직지원서비스기관에 위탁을 주어 시행

○ 민간위탁 운영기관의 실적 미흡

- 2015년 11개 운영기관 가운데 2~3개 기관은 2015년 사업 실적이 거의 전무한 수준으로 사업 운영을 포기한 것으로 보임.
- 나머지 8~9개 운영기관의 실적도 당초 계획한 것 대비 저조한

것으로 나타남. 실태조사를 위하여 운영기관의 서비스 제공 인원을 조사한 결과 11개 기관 가운데 8개 기관이 자료를 보내왔는데, 2015년 11월 30일 기준 서비스 제공 완료 인원이 59개 기업, 496명으로, 사업 완료 1개월 전까지 2015년 목표인원인 2,000명의 약 25%의 실적을 보임.

- 일반적으로 민간위탁을 하는 경우는 공공부문이 가진 경직성을 탈피하고 민간이 가진 전문성을 활용하여 보다 성과 높은 서비스를 제공하고자 하는 것이기 때문에, 2015년의 미흡한 실적의 원인에 대한 운영기관 선정과 관련해서 면밀한 검토가 필요함.
- 한편 실적 저조는 번거로운 신청자 모집 과정에도 원인이 있는 것으로 보임.
 - 이모작서비스를 제공하기 위해서는 먼저 사업주로부터 신청을 받은 후, 해당 사업장에서 근로자를 모집하는 등 실질적으로 두 차례에 걸쳐 모집이 이루어져야 함. 후자의 과정에서 운영기관들이 장년근로자를 대상으로 직접 참여를 설득하는 경우도 발생함.
- 고용노동부 본부에서 직접 운영하는 방식의 장단점
 - 고용노동부 본부에서 직접 운영하는 방식에 대하여 운영기관들은 문의사항에 대한 해석이나 의사결정이 빠르게 이루어지고 관련 서류 처리가 합리적인 수준이라고 생각하고 있음.
 - 하지만 전달되어야 할 주요 내용들이 운영기관들에 잘 전달되지 않거나 운영기관에 대한 면밀한 관리 및 감독이 어려운 측면이 존재함.

□ 홍보의 적절성

- 일반기업 및 일반인들을 대상으로 한 이모작지원사업 자체에 대한 홍보 부족
 - '이모작'하면 서울시가 시행하는 '인생이모작사업'이 더 잘 알려

져 있으며, 고용노동부 사업은 거의 알려져 있지 못한 것으로 보임. 인터넷 검색 사이트에서 ‘이모작지원사업’을 검색하면 2014년 10월 장년고용대책을 소개하는 기사 이외에 자세한 사항을 제시해주는 정보를 찾을 수 없음.

- 개별 운영기관들은 사업 자체에 대한 홍보 보다는 자신들의 실적을 위한 홍보에 주력하여 선별적 홍보와 기업 컨택을 하는 것으로 나타남. 운영기관들은 사업비에 홍보비가 포함되지 않았음을 지적하며, 노사발전재단의 ‘장년나침반프로젝트’ 같이 공익광고방식으로 고용노동부가 사업 자체에 대한 홍보를 직접 맡아주어야 한다는 의견을 피력

□ 사업의 중복성

- 공공부문 전직지원사업의 중복성이 크다는 인식 존재
 - 현재 여러 기관에서 전직지원서비스를 제공하고 있어서 정부 사업이 중복적이라는 인식이 존재하는 등, 이모작지원사업만의 차별성을 확립하는 것이 필요해 보임.
- 특히 노사발전재단에서는 장년층을 대상으로 하는 여러 가지 사업을 시행하고 있어서 일부 기업에게는 이모작지원사업 운영기관과 노사발전재단이 동일한 전직지원서비스를 두고 경쟁하고 있다는 느낌까지 주는 것으로 나타남.
 - 2015년부터 장년고용대책의 일환으로 장년층 생애경력개발 프로그램인 ‘장년나침반프로그램’을 수행하게 되면서 노사발전재단의 퇴직자를 대상으로 하는 재도약프로그램이 전체 노사발전재단사업에서 차지하는 비중은 많이 감소한 상태임. 이모작지원사업이 노사발전재단 사업과 차별성을 가진 사업이 되기 위해서는 당초 목적대로 퇴직예정자를 대상으로 채용업과 창업에 중점을 두는 프로그램이 되어야 할 것으로 보임.

□ 사업 성과

○ 퇴직근로자의 재취업 및 창업 실태

- 최종 사업 결과 자료가 없는 관계로 퇴직근로자의 정확한 재취업률 및 창업률을 보고할 수는 없으나, 제한적으로나마 설문조사 및 좌담회 결과를 통해 대략적으로 살펴보았음.
- 설문조사 결과(2016년 1월 실시), 2015년 서비스 수혜 퇴직근로자 가운데 2016년 현재 취업한 이들은 28%, 창업한 이들은 5% 등 약 33%가 재취업 및 창업 상태에 있는 것으로 나타남.
- 좌담회에 참석한 한 운영기관 담당자는 206명에게 전직지원서비스를 제공하고 이 가운데 54명이 취창업에 성공하여 이에 맞추어 성공수당을 신청할 계획으로 나타남(취창업률 약 26%).
- 이러한 점을 감안하면 대략 30% 내외의 취창업률의 결과를 보일 것으로 예상됨.

□ 교육 내용에 대한 만족도

○ 교육 내용에 대해서는 대체적으로 만족스러웠다는 평가

- 이모작지원사업 교육에 대하여 만족하는 가장 큰 이유로는 무엇보다 전직 또는 경력관리 개념이 부족했던 상태에서 보다 넓은 시각에서 지금까지의 삶을 되돌아보고 경력 전환기에서 인생 후반기를 어떻게 살 것인가에 대한 고민을 하게 만드는 계기가 되었다는 점이 많이 부각됨.
- 설문조사 결과에서도 이모작지원사업이 가장 크게 도움을 준 분야에 대해서 '퇴직 후 삶의 변화에 대한 관리 능력 향상'이라는 응답이 가장 많았던 점에서도 이와 같은 시각을 엿볼 수 있음.

○ 교육 내용의 아쉬운 측면

- 한편 교육 내용에 불만족한 이유로는 추상적이고 교과서 같은 현실과 괴리 있는 내용, 프로그램의 다양성 부족, 각 기업의 산

업이나 참여자의 직업 등에 따른 맞춤형 프로그램 부재, 구체적인 취업 알선으로 이어지지 않음 등에 대한 지적이 있었음.

3. 주요 정책 제언

가. 장년친화직장만들기사업

- 모범 사례 확산을 위한 방안 마련
 - 적은 예산으로 인하여 많은 사업장에게 지원을 해 줄 수 있는 여건이 되지 않으므로 사업 시행 결과 나타나는 우수 사례 등을 적극적으로 홍보하여 기업의 장년친화적 제도 개편을 위한 사회적 분위기 확산을 위한 방안 마련
- 다양한 특성을 가진 지원사업장 선정 지향
 - 모범 사례 확산 등을 고려한다면 다양한 성격의 기업들로부터 다양한 내용의 우수 사례를 만들어내는 것이 중요함. 기업이 처한 다양한 조건 - 규모, 산업뿐만 아니라 노사관계 특성, 숙련전수나 연령층간 소통 필요성 등 - 에서 다양한 방식으로 다양한 우수 사례를 창출할 수 있도록 도모
- 불특정 다수를 위한 홍보 방안 마련
 - 특정 기업들에게 한정되지 않도록 불특정 다수를 대상으로 하는 홍보가 필요함.
 - 지역별 중장년 일자리희망센터 중심으로 사업주를 대상으로 한 설명회 개최
- 충분한 사업 수행기간 확보 필요
 - 이 사업의 목적은 제도 개편안을 만드는 것에 그치는 것이 아니라 그 안이 실제 기업의 제도에 반영되는 것을 목표로 하는 바 가급적 이른 시기에 사업을 시작하도록 하여 개편안이 실제 기업 운영에 반영되어 가급적 올해 안에 시행될 수 있도록 사업기

간 내에 보다 가시적인 성과를 보여줄 수 있도록 함.

- 지원 대상으로 선정된 후에도 당초 제출한 사업계획서에 대하여 주로 예산 등의 문제로 조정기간이 소요되는 바 사전에 보다 자세한 예산안 및 세부 프로그램 구성에 대한 지침안을 마련하여 제공

○ 중장년 고용률 및 근속률을 통한 사업 효과성 측정

- 장년친화적 제도 개편의 결과가 실제 장년의 지속적 고용으로 이어졌는가를 보기 위해서 장년층 고용률 및 근속률을 효과성 지표로 설정하여, 특정 시기(예를 들어 1, 3, 5년 등)에 따라 고용보험 데이터베이스를 통해서 해당 사업장의 장년층의 고용률과 근속률 측정
- 보다 엄밀한 측정을 위해서는 사업 공모 후 탈락한 기업을 비교 집단으로 관리하여 지원 대상 기업과 비교

나. 이모작지원사업

○ 전직지원서비스로서의 사업 성격 강화

- 2015년 이모작지원사업 시행에 대한 모니터링 결과 전직지원서비스로서의 의의가 약화되고 생애경력재설계프로그램으로서의 의의가 부각된 측면이 있음.
- 당초 목표대로 퇴직예정 장년근로자의 재취업 및 창업을 목표로 한 프로그램으로서의 성격을 강화할 필요가 있음.
- 특히 노사발전재단에서 실시하는 '장년나침반프로젝트사업'이나 기타 전직지원서비스사업 등과 차별화된 정체성을 갖는 사업 성격을 가져야 함.

○ 전직지원서비스 대상자로서 적절한 참여자 선정

- 당해 연도 퇴직예정자뿐만 아니라 2~3년 후 퇴직예정인 장년층까지 포함되어, 퇴직 후 재취업 및 창업에 대한 요구의 시급성

과 교육 효과성이 낮아지는 경우가 발생함. 당장 퇴직이 예정되지 않은 경우 인생 후반기의 경력재설계프로그램으로서 의의를 두고자 하는 경향이 크기 때문임.

- 다음과 같은 방법을 고려해 볼 수 있음. 첫째, 지원 대상을 당해 연도 퇴직예정자로 제한하는 방법, 둘째, 2~3년 퇴직 시기가 남은 근로자를 대상으로 하는 (생애설계프로그램과는 구별되는 차별화된) 전직지원서비스프로그램을 개발하는 방법(이 경우에도 퇴직 시기에 따른 교육반 편성 등이 필요함). 셋째, 차별화된 프로그램을 개발하기 어렵고 별도의 교육반 편성도 어려우면 차라리 사업장 단위의 전직지원서비스보다는 고용센터나 중장년 일자리희망센터 또는 지금처럼 민간위탁 방식을 통해 개인 단위의 재취업 서비스를 제공하는 방식으로 전환하는 것(이 경우 재직 단계에서 전직지원서비스를 제공하겠다는 의의는 상실될 가능성이 높음).

○ 지원 대상 기업에 대한 점진적 조정 필요

- 2015년 사업 실시 결과 당초 지원 대상에 대규모 사업장을 제외하고자 하였으나 대상자 모집이 어려워 결국 지원자 대상의 제한을 없애게 됨.
- 대기업을 포함시킬 것인가 여부는 정년퇴직 또는 희망퇴직 등으로 퇴직하는 장년근로자의 기업규모별 분포 및 절대 규모수를 감안하여 결정해야 할 것으로 보이지만, 2015년에 이미 기업 규모의 제한을 없앴기 때문에 2016년에는 포함시키되 향후 대기업 제외 방침이 필요하면 단계적으로 기업 규모를 제한하는 방식으로 전환하고 이를 사전에 고지하여 운영기관 및 기업들이 변화된 규정에 대응할 수 있는 충분한 기간을 제공하는 것이 필요함.

○ 전문성 있는 민간위탁 운영기관 선정

- 시행 첫해인 관계로 시작 시기가 늦어졌고, 사회적으로 정년연

장 및 임금피크제를 둘러싼 논란 등으로 인하여 2015년 사업 수행이 어려움 측면이 있었음을 감안하더라도 사업을 제대로 수행하지 못한 민간위탁 운영기관이 일부 존재함.

- 민간위탁을 하는 이유 가운데 하나는 민간이 가진 높은 전문성을 활용하고자 하는 것인데, 이번 운영기관들 가운데 실적이 매우 낮은 기관들이 포함되어서, 2015년 운영기관 선정 기준 및 방법을 재검토하여 전문성 있는 운영기관을 선정하기 위한 새로운 방법을 강구해야 할 것임.

○ 불특정 다수를 대상으로 한 홍보 활동 필요

- 일반기업 및 일반인들을 대상으로 한 이모작지원사업 자체에 대한 홍보가 부족한 상태임.
- ‘이모작’ 사업하면 서울시가 시행하는 ‘인생이모작사업’이 더 잘 알려져 있으며, 고용노동부 사업은 거의 알려져 있지 못한 것으로 보임. 인터넷 검색 사이트에서 ‘이모작지원사업’을 검색하면 2014년 10월 장년고용대책을 소개하는 기사 이외에 자세한 사항을 제시해주는 정보를 찾을 수 없음. 이 경우 민간 운영기관과 연계가 있는 기업들만이 실제 수혜범위에 들어가서 정부 사업이 공정하고 보편적으로 이루어지지 않는다는 비판에 직면할 수 있음.

○ 대상자 맞춤형 프로그램 제공이 가능하도록 다양한 내용의 프로그램 구성 필요

- 참여자 대부분이 교육프로그램에 만족하는 것으로 나타났으나, 일부 추상적이고 교과서 같아서 현실과 괴리 있는 내용, 다양한 프로그램 부족, 각 기업의 산업이나 참여자의 직업 등에 따른 맞춤형 프로그램 부재, 구체적인 취업 알선으로 이어지지 않음 등에 대한 지적이 있었음을 감안하여 이를 보완하는 방향으로 교육프로그램이 보완될 필요가 있음.

○ 성과 지표로서 효과성 평가 방안 마련

- 궁극적으로 이 사업의 성과는 이 사업에 참여한 장년근로자들의

재취업률 및 창업률 등으로 측정해야 할 것임.

- 그러나 엄밀한 성과의 측정은 유사한 특성을 지녔으나 전직지원 서비스를 받지 않은 이들과의 비교를 통해서 도출될 수 있을 것임. 전직지원서비스에의 참여는 노동시장에서 경쟁력을 가진 이들보다는 그렇지 않은 이들이 참여할 가능성이 높기 때문에 같은 사업장에 퇴직한 근로자 가운데 이모작사업에 참여하지 않은 이들과 직접적으로 비교하는 것은 편의적 결과를 초래할 가능성이 있음.

제 1 장

서 론

제1절 연구 배경 및 목적

□ 연구 배경 및 목적

- 인구 고령화가 빠르게 진행됨에 따라 우리 사회는 2017년에는 고령사회로, 2026년에는 다섯 명 중 한 명이 고령자인 초고령사회에 진입할 전망이다
 - 고령화는 노동력 부족 및 고령 인력 관련 비용 증가 등을 초래하기 때문에 이에 대처하는 방안으로 일할 수 있는 능력과 의지를 가진 장년 노동력이 지속적으로 노동시장에 참여하는 것이 중요함.
 - 특히 인구의 많은 비중을 차지하던 베이비붐세대가 노동시장 은퇴 단계로 접어들면서 노동력 부족의 문제는 더욱 가중될 전망이다.
- 이와 같은 문제의식을 바탕으로 정부는 2014년 9월 장년고용을 위한 종합대책 발표
 - 정부 대책의 주요 포인트는 기대수명 연장 등으로 예전보다 지속적인 노동시장 참여가 요구되는 상황에서 평생 경력개발 및 관리를 통해 재직-재취업-은퇴 등 장년층의 생애단계별 맞춤형 지원 체계를 갖추고자 하는 것임.
 - 이를 위하여 장년고용종합대책은 기 실시되던 장년고용 사업들과 더

붙어 생애 단계별로 지원이 필요한 사업들을 신설하여 구성

- 이 연구에서는 장년고용대책의 일환으로 실시된 장년친화직장만들기사업과 이모작지원사업의 진행 과정을 살펴보고, 이 과정에서 발생하는 문제점 등을 파악하여 보다 효과적이고 성과 높은 사업이 되도록 하는데 기여하고자 함.

□ 모니터링 대상 사업 선정

- 정부의 장년고용종합대책은 평생 경력개발 및 관리를 통해 재직-재취업-은퇴 등 장년층의 생애 단계에 따른 맞춤형 지원을 하는 데에 초점이 맞추어져 있음. 이를 위하여 몇몇 신규 사업들이 시행되었는데, 그 가운데 장년친화직장만들기사업과 이모작지원사업에 대한 모니터링 연구를 실시하고자 함.
 - 장년친화적직장만들기사업은 재직 단계에 있는 장년층을 지원하는 사업으로 장년층이 많지 않았던 상황에서 만들어졌거나 관례적으로 이어져 왔던 조직·인사체계와 조직문화 등을 장년친화적으로 바꾸어줌으로써 가급적 장년층이 현재 직장에서 오랫동안 근무할 수 있는 환경을 만들도록 지원하는 사업임.
 - 이모작지원사업은 재취업 단계에 있는 장년층을 지원하는 사업으로 정년퇴직이나 희망퇴직 등의 사유로 현 직장을 그만두어야 하는 장년 퇴직예정 근로자를 대상으로 퇴직 전에 전직지원서비스를 지원하는 사업임. 이 사업을 통해서 비록 현 직장을 그만두더라도 고통을 이유로 노동시장을 떠나거나 다시 일자리를 찾는 데에 오래 시간이 걸리는 것을 방지함으로써 장년층의 경력 단절을 막고 지속적으로 노동시장에 참여하게 만들고자 하는 사업임.
- 장년친화직장만들기사업과 이모작지원사업을 선정한 이유는 이 사업들이 생애 단계별 맞춤형 지원체계라는 장년고용종합대책의 취지를 살리기 위하여 신설된 사업으로 2015년에 시행되었기 때문에 다른 사업들에 비하여 평가나 연구가 이루어진 적이 없다는 점을 감안한 것임. 따라서 이번 모니터링을 통해서 사업 초기 나타난 문제점을 살펴보고 이를 개선하기 위한 방안을 모색하고자 함.

제2절 연구 방법

□ 모니터링 검토 사항

- 이번 모니터링에서는 대상 사업의 적절성과 효과성을 중심으로 검토하되 참여자들이 이 사업을 통해 성과를 얻고 있다고 생각하고 있는 것이 무엇인지, 그리고 사업 진행 과정에서 나타난 문제점은 무엇인지 등을 살펴보고자 함.
- 사업의 적절성과 관련하여 살펴본 내용은 다음과 같음.
 - 목표 설정의 적절성, 지원 대상 및 지원 대상 선정의 적절성, 사업 시기의 적절성, 시행 체계의 적절성(효율성), 홍보의 적절성 등
- 사업의 효과성과 관련하여 살펴본 내용은 다음과 같음.
 - 사업의 효과성 평가는 정책 참여자가 정책이 의도한 바의 효과를 얻었는가를 비교집단을 구성하는 등의 정교한 계량 방법을 통해서 살펴보는 것이 일반적임. 이를 위해서는 무엇보다 정책의 효과성을 관측할 수 있을 정도의 시간이 필요하기 때문에 이번 연구에서는 계량 방법을 통한 효과성 평가는 시도하지 않았음.
 - 대신 이번에는 이 사업의 효과성을 판단할 수 있는 지표는 무엇인지 살펴보고, 사업 참여자들은 이 사업의 효과에 대해서 어떻게 생각하고 있는지 등을 살펴보고자 하였음.

□ 자료수집 방법

- 두 대상 사업의 적절성과 효과성, 진행 실태 등을 살펴보기 위하여 이 연구에서는 가용한 여러 가지 방법을 통하여 자료를 수집하였음.
- 이 연구에서 활용한 자료수집 방법을 간략히 요약하면 다음과 같음.

방 법	장년친화직장만들기	이모작지원
설문조사	참여기업 인사담당자 참여기업 소속 근로자	수혜개인(퇴직예정근로자)
관계자 좌담회(FGI)	컨설팅업체 담당자 1집단 수혜기업 담당자 2집단	운영기관 담당자 1집단 수혜기업 담당자 2집단 수혜개인 2집단
심층면접	사업수행기관 담당자 참여기업 인사담당자	운영기관 담당자 유사사업 수행기관 담당자

○ 설문조사의 한계

- 이번에 실시한 설문조사는 참여자 모집단 확정이 어려울 뿐만 아니라 짧은 연구기간의 문제로 인하여 통계적 신뢰성을 확보하는 방식으로 이루어지지 못하고, 최대한 자료 수집이 용이한 방식으로 이루어졌음.
- 따라서 표본에서 얻은 이번 설문조사 결과를 모집단으로 일반화하는 데에는 큰 한계가 존재함을 미리 밝힘.

제2장

장년고용대책 및 모니터링 사업 소개

제1절 장년고용대책¹⁾

□ 장년고용대책 발표

- 인구고령화 등 환경 변화에 따라 장년층을 사회적 부담이 아닌 생산적 자원으로 활용하기 위해서는 장년고용 활성화를 위한 선제적 정책 대응 필요
- 이에 정부는 2014년 9월 장년 노동력을 최대한 활용하면서 고용의 질을 개선하고 노후소득을 보장할 수 있도록 장년고용을 위한 종합대책을 발표

□ 추진 배경

- 인구고령화가 빠르게 진행됨에 따라 2017년에는 고령사회, 2026년에는 다섯 명 중 한 명이 고령자인 초고령사회에 진입할 전망
- 노동력 부족 및 노인 빈곤 등 고령화의 도전을 극복하기 위해서는 일할

1) 이하 내용은 정부가 관계부처 합동으로 2014년 9월에 발표한 '장년층 고용안정 및 자영업자 대책'의 내용을 정리한 것임.

수 있는 능력과 의지를 가진 장년 노동력의 적극적 활용이 중요

□ 현 장년고용 실태

- 현재 우리나라 장년고용률은 높은 수준이지만, 생애 주된 일자리에서 일찍 퇴직하고 저임금 일자리 위주로 재취업하는 등 고용의 질은 낮은 상황
- 기대수명 증가 및 노후소득 부족 등으로 장년고용률은 빠르게 증가하고 있으며, 주요국 대비 높은 수준
- 주된 일자리에서 일찍 퇴직하고 재취업 과정을 거치며 고용의 질은 낮아지고 노후소득 보장도 미흡
 - 재직 단계 측면에서 보면, 주된 일자리에서의 평균 퇴직연령이 53세에 불과하며 정년퇴직자(7.6%)는 열 명 가운데 한 명에도 미치지 못하는 실정
 - 재취업 단계 측면에서 보면, 준비 없는 전직, 일자리 정보 부족 등으로 인해 질 낮은 일자리로 재취업하는 경향
 - 은퇴 단계 측면에서 보면, 은퇴 후 노후소득 보장이 미흡하며, 사회활동 기회도 부족

□ 중점 추진과제

- 장년 노동력을 최대한 활용하면서 고용의 질을 개선하고 노후 소득을 보장할 수 있도록 장년고용종합대책 마련. 특히 이번 대책의 특징은 재직-재취업-은퇴에 이르는 생애단계별 현장수요 중심의 장년고용대책 수립 및 자영업 경쟁력 강화 대책과 연계한다는 것임.
- '평생 현역'을 위한 경력개발·관리 지원
 - 장년에 진입하는 50대부터 인생 후반부를 준비할 수 있도록 생애경력설계, 기술훈련 등을 지원하고 퇴직 시 전직지원도 강화
 - 생애경력설계프로그램 도입
 - 50대 진입시 경력진단, 생애경력 및 노후설계 기회 등을 제공하는

‘장년나침반프로젝트(가칭)’를 신설하여 프로그램 참여 시 경력관리 계획(ICP, Individual Career Plan)을 작성하여 직장 내 경력관리, 인생이모작 준비 등에 활용토록 지원

- 개인별 직장경력, 훈련이력, 자격증, 학력 등 생애경력 정보를 망라한 온라인 ‘생애경력카드’를 구축하여 재취업 시 채용기업이 필요로 하는 경력 등과 매칭한 맞춤형 인재 알선

– 퇴직 전부터 인생이모작 준비 지원

- 사업주가 퇴직예정자에게 재취업 지원 관련 프로그램을 제공할 경우 ‘이모작 장려금(1인당 100만 원)’ 지원
- 퇴직예정자 등에게 사전에 전직지원서비스를 제공하도록 일정 규모 이상 기업의 전직지원 의무화 추진
- 전직지원서비스 표준모델을 개발·보급하고 우수 프로그램에 대한 인증제 도입 등 민간 전직지원시장 활성화 추진
- 특정 업종의 고용조정 등으로 대량 이직이 발생할 경우 지자체·업종별 협회 등을 활용하여 전직지원서비스 제공
- 대량 실업 등으로 인해 고용 위기지역으로 고시된 지자체가 재취업·업종 전환 등 종합대책을 추진할 수 있도록 지원

– 평생 직업능력 향상

- 1인 1기술자격 취득 등 미래 직업을 준비할 수 있도록 장년 재직자 내일배움카드제 지원 대상(50세→45세 이상) 확대
- 폴리텍대학에 지역 인력수요 및 장년 특성을 반영한 베이비부머 특화 훈련과정 개설 확대
- 고숙련 마이스터 과정 운영하여 장년 근로자 숙련향상 및 청년층 등 세대 간 기술 전수 활성화
- 중장년층이 전문대학 계약학과 등에서 직업교육을 받는 경우 등록금과 생활비를 대출하는 방안 검토

○ 재직 단계: 주된 일자리에서 60세 이상까지 일하기 지원

- 60세 이상 정년 의무화 제도가 원활히 정착될 수 있도록 연공급 중심의 임금체계 및 단선적 인사관리 개편 등 중점 추진

- 60세 이상 정년제의 실질적 안착
 - 임금피크제로 임금이 감액되는 근로자에 대한 정부 지원(연 840만 →1,080만 원, 2년 한시)을 확대하고, 기업의 인력 고령화, 정년연장 등에 따른 장년친화적 인사제도(Age friendly HR system) 도입·개편을 지원
 - 전문가그룹, 업종별협회 등 컨소시엄을 구성하여 업종별 임금체계 및 인사제도 개편모델 개발·확산
 - 정년연장-임금체계 개편 등 기업 현안에 대한 노사 역할과 협력사항 등을 포함한 중앙단위 노사정 합의 추진
 - 선도기업의 임금체계 개편 등 우수사례를 적극 발굴하고, 경제단체 등과 연계한 공동세미나, 설명회 등 추진
- 근무형태 다양화로 고용안정성 제고
 - 중소기업의 기술·경영지원을 위하여 대기업의 기술·연구인력 등을 중심으로 대·중소기업 인재교류 프로그램 지원사업 시범 추진 및 경제단체, 업종별협회 등을 운영기관으로 지정하여 중소기업과 대기업 간 인재교류 관련 매칭서비스 제공
 - 50세 이상 근로자에게 근로시간단축 신청권을 부여하되, 사업주에게는 예외사유(대체인력 채용 불가능, 사업운영의 중대 지장 등)를 인정
 - 정년을 연장하거나 재고용하면서 근로시간을 단축하는 경우 근로자 임금 감소분 일부 지원 외에 사업주 지원 신설
- 재취업 단계: 대상별 맞춤형 일자리 지원
 - 취업 애로계층
 - 청년층 참여가 미흡한 인력부족 직종에 장년구직자가 취업할 수 있도록 지원 강화
 - 장년층 취업기회 확대를 위해 장년취업 인턴제를 5인 미만 벤처·창업기업에도 허용하고 인턴 규모도 단계적 확충
 - 취업성공 패키지 장년층 참여 확대
 - 간병·건설 등 일용근로자 공공알선 서비스를 강화하여 근로자가

- 부담하고 있는 직업소개 수수료 절감 등 추진
- 지역맞춤형 일자리사업 예산 일부를 장년층 특화사업에 배정하여 지자체 일자리 발굴 강화
- 중견전문인력
 - 업종별 협회(금융·반도체 등) 등을 활용하여 퇴직인력이 동일 업종으로 재취업할 수 있도록 취업 알선체계 구축
 - 중견전문인력의 경험·기술을 청년층 또는 중소기업에 전수하는 일자리 지원사업을 단계적 확충
 - 전문경력을 보유한 장년의 해외진출을 촉진하기 위해 무역협회 등을 통한 구인정보 제공, 취업알선 등 통합 지원
- 사회적기업 등 창업
 - 사회적기업가 육성사업에 장년 참여를 확대하고, 권역별 지원기관에 '장년지원팀' 설치
 - 기업-협력사 등이 사회적기업을 설립하고, 퇴직인력을 고용하는 新 사회적기업 모델 추진
 - 소상공인 중 특수분야(퀵서비스 등 특수형태 근로종사자, 청년상인 등) 5인 이상 협동조합에 브랜드·임차료·마케팅 등 지원
 - 농산업 창업·창직인턴 연령요건을 완화하고(39세 → 50세 이하), 정책자금 융자 등 확대
- 은퇴 단계: 사회공헌 및 노후소득 보장 강화
 - 공공일자리 확충
 - 사회공헌활동 지원사업 및 노인일자리 등 취약계층 대상 재정지원 일자리 규모를 단계적으로 확대
 - 연금제도 개선으로 노후소득의 중층적 보장 강화
 - 노후소득보장 기능 강화(2014년 8월, 사적연금 활성화대책 발표)
 - 근로유인형 제도 개선(개정법안 국회 계류 중 → 2015년 개정 추진)
- 장년고용 인프라 강화
 - 장년친화적 안전·건강일터 조성
 - 장년근로자의 재해예방과 생산성 유지를 위해 사업장 시설·장비

- 등을 개선할 경우 비용 일부를 우선 지원(기업당 3천만 원 한도)
- 재해 다발 업종 내 장년근로자 다수 고용사업장을 특별 관리하고, 업종별 맞춤형 재해예방 등 지원 확대
- 근로자건강센터를 지속적으로 확대하고, 건강 이력관리 등 맞춤형 건강관리 프로그램 운영
- 전달체계 강화 및 인식 개선
 - 취업 지원 강화를 위해 중장년 일자리희망센터를 거점 및 업종별(예 : 금융·IT 등)로 확대
 - 고령화와 생산가능인구 부족 등의 해결책은 장년 인력의 생산적 활용이라는 인식 확산을 위해 범국민 캠페인 추진

제2절 모니터링 사업 개요²⁾

1. 장년친화직장만들기

□ 사업개요

- 고령화 사회로 접어드는 사회·경제 환경 변화 속에서 장년친화적 HR 제도를 운영하는 기업을 대상으로 해당 제도에 대해 일정 부분의 재정을 지원함으로써 합리적인 장년친화적 HR제도의 도입과 운영을 통해 임금 및 근무 체계를 개편하고 이를 통해 기업 경쟁력 제고
- 더불어 60세 정년제가 장년근로자의 고용안정과 기업 경쟁력 제고로 이어질 수 있도록 기업의 자율적인 인사관리제도 개편 등을 지원하는 것임.
- 사업의 공정성과 효과성을 제고하기 위하여 장년친화직장만들기지원사업의 취지에 부합되는 프로그램을 공모 및 심사하여 적절한 자격을 갖

2) 이하 내용은 고용노동부와 노사발전재단의 사업 시행지침(매뉴얼)을 참조하여 정리한 것임.

춘 프로그램을 지원하며, 전 과정을 사업운영 기관인 노사발전재단이 주관함.

□ 지원 대상 및 조건

○ 지원 대상 프로그램

- 장년친화적직장만들기를 위한 승진·직무·직급체계개편 프로그램, 적합 직무발굴 프로그램, 근무방식 전환 프로그램, 임금체계개편 프로그램, 장년근로자 훈련·숙련 전수 프로그램, 작업환경개선 프로그램, 장년친화 직장문화선도 프로그램 등을 예시로 들 수 있으며, 이외 다양한 교육, 세미나, 연구, 컨설팅 등 포함

○ 지원 한도

- 최대 4천만 원 한도

○ 지원 대상 비용

- 장년친화직장만들기사업과 관련된 프로그램 개발(제작) 및 실행에 소요되는 비용으로 프로그램 지원 예산단가 가이드라인 내용에서 인 정된 금액에 대해서 지원

○ 비용 부담

- 자체 부담금은 불필요하지만, 지원 신청금액에 대응하여 기업이 일부 자부담하는 경우 우대

□ 신청에 의한 지원

○ 신청 자격

- 2014년 12월 기준으로 현재 만 50세 이상 근로자 비중이 전체(비정규직 포함) 근로자의 10%를 초과하는 상시근로자 30인 이상 기업과 공공기관(공기업, 준정부기관, 기타 공공기관)

○ 심사 절차 및 기준

- 한정된 예산으로 인하여 외부 전문가의 공정한 심사를 통해 사업 취지에 맞는 프로그램을 선정하며, 지원 대상 프로그램은 신청서 접수,

심사 등의 절차를 통하여 선정

○ 심사 기준

- 프로그램의 적정성, 사업계획 타당성(실현가능성), 사업수행능력, 파급효과 등
- 장년인력 다수사업장 등 지원이 필요한 사업장으로 선정하되, 프로그램 특성상 노사합의가 필요한 사안에 대해서는 노사가 공동으로 사업을 신청한 경우, 지원금 신청금액에 대응하여 사업장이 일부(20% 이상) 지부담하는 경우, 노사문화 우수기업으로 장관상 이상의 상을 수여받은 경우, 최근 3년 이내, 일터혁신 우수기업으로 선정된 사업장, 인적자원개발 우수기관 인증을 받거나 노사문화대상으로 선정된 사업장, 사업장 관할 지방고용노동관서장의 추천이 있는 경우 우대

2. 이모작지원 민간위탁사업

□ 사업 개요

- 고용보험법 제25조(고용안정 및 취업의 촉진), 같은 법 시행령 제36조(취업지원사업의 지원)에 따라 공모를 통해 선정된 운영기관에서 50세 이상 퇴직예정자에 대하여 이모작지원서비스를 실시하는 경우, 서비스 비용 및 성과보수를 지원하는 사업

○ 용어 정의

- 「이모작지원 민간위탁사업」이라 함은 중장년 퇴직예정자가 신속히 일자리를 찾을 수 있도록 취업의욕 고취·구직기술 향상 등 직업진로 지도와 취업알선 등을 민간에 위탁하여 실시하는 사업임.
- 「이모작지원」이라 함은 정년 등의 사유에 따른 퇴직예정자에 대하여 변화관리, 취업상담, 정보제공 등 신속한 재취업 및 창업을 지원하는 프로그램을 말함.
- 「운영기관」이라 함은 소정의 공모·심사를 거쳐 「이모작지원 민간위탁사업」의 보조사업자로 선정되어 고용노동부와 약정을 체결한 자를 말함.

□ 운영 주체별 역할 및 업무

○ 고용노동부 본부

- 이모작지원사업 추진계획 수립, 시행지침의 제·개정, 사업공고 등 사업의 총괄·관리(점검), 사업평가, 제도발전에 관한 사항 등
- 심사위원회 구성·운영 및 운영기관 선정
- 운영기관의 이모작서비스 제공 사전계획, 중간보고, 최종 결과보고 접수
- 운영기관의 비용 지급 요청에 대한 확인 및 점검, 교부, 정산 등
- 운영기관의 사업운영 실태에 대한 지도·점검, 보고

○ 운영기관

- 사업추진 계획, 실적·운영현황에 대한 중간보고, 최종 사업결과 보고서(보조금 정산 포함), 보조금 지원신청 및 관련 서류 제출 및 『이모작지원사업』 운영
- 서비스 대상자에게 제공한 이모작지원서비스의 내용관리 및 기록
- 사업 운영과 관련하여 고용노동부에서 요청한 사항에 대한 협조

□ 예산 및 목표 인원

- 2015년 사업 예산은 2,000백만 원이며, 총 2천 명에게 전직지원서비스를 제공하고자 함.

□ 운영기관의 자격 및 선정

○ 신청자격

- 무료직업소개업자, 유료직업소개업자, 직업정보제공업자 등
- 이모작지원사업의 원활한 수행을 위한 참여 대상자와의 상담공간과 단체 프로그램 운용공간 및 온라인 구인정보 탐색이 가능한 기반시설이 확보되어 있을 것
- 직업상담사(1급 또는 2급) 또는 직업상담 경력 2년 이상인 위탁업무 담당자가 최소 3명 이상 존재하고, 이 중 총괄업무 담당자가 지정되

어 있을 것

- 참여 대상자의 자존감 향상, 구직의욕 증진, 재취업·창업 정보제공 등을 위한 자체적인 지원 프로그램을 구성하고 있을 것

○ 사업자 선정

- 사업계획서 등을 제출받아 결격사유 해당 여부 등을 검토 후 심사위원회에 상정하여 평균점수가 높은 사업자를 운영 기관으로 선정

○ 약정 기간

- 원칙적으로 3년 보장하나, 약정은 1년 단위로 체결하되 실적을 평가하여 A, B등급인 경우에는 약정을 갱신하여 체결
- 약정 기간 종료 시 3개년도 중 2회 이상 A등급을 받은 기관은 차기 단위기간의 운영기관으로 자동 선정되며, A등급이 1회 이하인 기관은 경쟁에 참가하여 심의를 통해 선정

□ 주요 제공 프로그램

○ 변화 관리 및 재취업·창업 컨설팅

- 변화 관리: 퇴직자의 심리적 변화 관리 및 경력 전환 방향 모색
- 재취업 컨설팅: 개별 상담 및 교육(개인별 목표설정 및 역량강화, 이력서, 자기소개서, 네트워크, 면접 Skill 향상 등)
- 창업 컨설팅: 개인의 창업 적성 및 가용 자산 파악, 컨설팅(창업시장의 이해, 창업자금, 사업계획서 작성, 입지 선정, 세무신고 등)

○ 구인·구직 정보제공 및 취업알선

- 오픈잡(Open Job)과 히든잡(Hidden Job) 발굴, 취업 정보제공, 동행면접 등

□ 사업 운영 지원

○ 지원 기준 및 내용

- 해당 근로자가 이모작지원 과정에 30시간 이상 참여한 경우 운영기관에 기본금(90만 원) 지급하고, 참여 근로자가 고용보험 가입사업장

- 에 근로계약기간 1년 이상이면서, 최저임금 130% 이상인 근로조건으로 취업한 경우 또는 사업자로 등록한 경우(즉 창업한 경우) 취업 성공 수당(50만 원) 지급 (1인당 최대 140만 원)
- 운영기관 규모, 유사 사업실적 등에 따라 기본 배정인원은 300명 또는 80명으로 하며, 분기별로 점검·평가하여 추가 및 축소 예정

□ 사업평가

- 외부 전문기관을 통해 기관의 사업추진 실적과 정성적인 노력이 모두 반영될 수 있도록 정량평가(60%)와 정성평가(40%)로 구분 평가
 - 참여기관의 평가점수를 서열화하여 산출된 상위 비율에 근거하여 기관별 등급(A·B·C등급) 분류
 - 3년(약정기간)중 매년 평가를 실시하여 최종평가 결과에 따라 부진 기관(C등급)은 원칙적으로 동 사업에서 퇴출
 - 단, C등급인 경우에도 평가대상 사업의 전반적 실적 및 구체적 수행 내용, 참여자 의견 등을 종합하여 차년도 약정 여부 최종 결정

제 3장

장년친화직장만들기지원사업 시행 실태

제1절 자료수집 개요

□ 좌담회

- 참여기업 사업담당자와 참여기업에 컨설팅을 제공했던 노무법인 및 컨설팅사 담당자를 대상으로 집단 심층면접 실시
 - 참여기업 사업담당자 좌담회: 2개 집단 11개 기업 담당자 11명
 - 노무법인 및 컨설팅사 담당자: 1개 집단 4개사 담당자 4명

□ 설문조사

- 참여기업 사업담당자(주로 인사부서 소속) 및 참여기업 근로자를 대상으로 구조화된 자기기업식 설문지를 이용하여 설문조사 실시
- 설문조사 진행은 사업 주관기관인 노사발전재단에서 참여기업 사업담당자에게 설문지를 배포하고 수거하여 다시 노사발전재단에 전달하는 방식으로 진행
 - 2015년 12월 실시
- 앞서 서론에서 언급한 바와 같이 이번 설문조사는 통계적으로 신뢰성

있는 수치를 얻기 위하여 엄밀한 방식으로 표본을 추출하지 못하였고, 여러 가지 이유로 표본에 접근하기 용이한 방식으로 설문조사가 이루어졌기 때문에 설문조사의 결과를 모집단 특성으로 일반화하기에는 제약이 많음을 유의해야 함.

○ 응답자 수

- 참여기업 사업담당자 조사는 전체 50개 참여기업 가운데 43개 기업으로부터 설문지 수거
- 참여기업 근로자 조사는 43개 기업에 속한 847명으로부터 설문지 수거

제2절 설문조사 주요 결과

1. 참여기업 및 참여자 특성

□ 참여기업 특성

○ 참여기업 유형

- 이번 설문에 응답한 기업은 43개 기업이며 ‘중소기업(24개, 55.8%)’, ‘공공부문(10개, 23.3%)’, ‘대기업(9개, 20.9%)’ 순으로 나타남.

<표 3-1> 참여기업 유형

	전 체	중소기업	공공부문	대기업
사례 수	43	24	10	9
백분율	100.0	55.8	23.3	20.9

○ 참여기업 산업

- 참여기업의 산업으로는 ‘제조업’이 23개 기업(53.5%)으로 가장 많았으며, ‘서비스업’ 10개(23.3%), ‘보건의료업’ 3개(7.0%), ‘건설’ 2개(4.7%) 등으로 나타남.

〈표 3-2〉 참여기업 산업

	전 체	제조업	서비스업	보건 의료업	건 설	전 기	운수업	기 타
사례 수	43	23	10	3	2	1	1	3
백분율	100.0	53.5	23.3	7.0	4.7	2.3	2.3	7.0

○ 참여기업 노조 상급단체 가입 현황

- ‘한노총’ 17개(39.5%), ‘민노총’ 1개(7.0%)로 나타났으며, 상급단체 미가입 6개(14.0%), 그리고 ‘무노조’인 기업이 19개 기업(44.2%)으로 나타남.

〈표 3-3〉 참여기업 노조 현황

	전 체	한노총	민노총	미가입	무노조
사례 수	43	17	1	6	19
백분율	100.0	39.5	2.3	14.0	44.2

□ 장년근로자 비중

○ 장년친화직장만들기사업 참여기업 내 장년근로자 비중

- 장년친화직장만들기사업에 참여한 기업의 50세 이상 장년근로자 비중을 살펴보면 ‘25~30%미만’이라고 응답한 기업이 10개(23.3%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 ‘15~20%미만’ 기업이 9개(20.9%)로 나타남.
- ‘50%이상’이라는 기업도 7개(16.3%)로 나타남.

〈표 3-4〉 참여기업 장년근로자 비중

	전 체	10~15% 미만	15~20% 미만	20~25% 미만	25~30% 미만	30~35% 미만	35~40% 미만	40~45% 미만	45~50% 미만	50% 이상
사례 수	43	4	9	6	10	2	3	1	1	7
백분율	100.0	9.3	20.9	14.0	23.3	4.7	7.0	2.3	2.3	16.3

□ 장년근로자의 계약직 비중

- 파견근로, 용역 및 하청을 제외한 계약직 비율을 살펴보면, '10~20% 미만'이라고 응답한 기업이 83.7%로 가장 높게 나타났으며, 이 밖에 '20~30% 미만(4.7%),'과 '30~40% 미만(4.7%),'이라고 응답한 기업이 각각 2개로 나타남.

<표 3-5> 참여기업의 장년근로자의 계약직 비율

	전 체	10~20% 미만	20~30% 미만	30~40% 미만	40~50% 미만	80~90% 미만	90% 이상
사례 수	43	36	2	2	1	1	1
백분율	100.0	83.7	4.7	4.7	2.3	2.3	2.3

□ 참여기업 근로자 응답자 특성

○ 성별

- 전체 응답자 가운데 '남성'이 538명(67.2%), '여성'이 263명(32.8%)인 것으로 나타나 남성이 여성에 비해 2배가량 많았음.
- 다만 이 조사가 근로자 모집단 리스트에 기초하여 표집한 것이 아니기 때문에 이 사업에 참여한 기업의 소속 근로자가 유사한 비중을 나타낼 것으로 추정할 근거는 없음. 이하의 근로자 특성 결과도 마찬가지임.

<표 3-6> 설문응답 근로자 성별

	전 체	남	여
사례 수	801	538	263
백분율	100.0	67.2	32.8

○ 연령

- 설문 응답자 연령대를 조사한 결과 전체 응답자 776명 중 '50대'가 227명(29.3%)으로 가장 많은 것으로 조사되었으며, 다음으로 '40대' 217명(28.0%), '30대'199명(25.6%), '20대' 91명(11.7%), '60대

이상 42명(5.4%)순으로 나타남.

〈표 3-7〉 참여기업 근로자 설문 응답자 근로자 연령

	전 체	20대	30대	40대	50대	60대 이상
사례 수	776	91	199	217	227	42
백분율	100.0	11.7	25.6	28.0	29.3	5.4

○ 직업

- 설문 응답 근로자의 직종을 조사한 결과 전체 응답자 810명 중 '사무직'이 30.7%로 가장 많은 것으로 조사되었으며, 다음으로 '기술·기능직' 23.1%, '관리직' 22.3%, '단순노무직' 16.4%, '영업직' 7.4%순으로 나타남.

〈표 3-8〉 참여기업 근로자 설문 응답자 직업

	전 체	관리직	사무직	영업직	기술·기능직	단순 노무직
사례 수	810	181	249	60	187	133
백분율	100.0	22.3	30.7	7.4	23.1	16.4

○ 재직기간

- 설문 응답자의 재직기간을 조사한 결과 최근 3년 이내로 재직한 근로자가 224명(27.0%)로 가장 많았으며, '5~10년 미만(23.8%)', '10~20년 미만(19.8%)', '3~5년 미만(15.6%)', '20년 이상(13.9%)'순으로 나타남.

〈표 3-9〉 참여기업 근로자 설문 응답자 재직기간

	전 체	3년 미만	3~5년 미만	5~10년 미만	10~20년 미만	20년 이상
사례 수	829	224	129	197	164	115
백분율	100.0	27.0	15.6	23.8	19.8	13.9

○ 참여기업 근로자 설문 응답자 노조가입 여부

- 설문 응답자의 노조가입 여부를 조사한 결과 전체 응답자 중 '노조원'은 26.6%, '비노조원'은 17.7%, '무노조'는 55.7%인 것으로 조사됨.

〈표 3-10〉 참여기업 근로자 설문 응답자의 노조가입 여부

	전 체	노조원	비노조원	무노조
사례 수	820	218	145	457
백분율	100.0	26.6	17.7	55.7

2. 사업참여 배경 및 방식

□ 사업 인지 경로

- 장년친화직장만들기사업을 인지하게 된 경로로는 ‘노무법인이나 컨설팅사를 통해서’라고 응답한 기업이 22개(51.2%)로 가장 많았으며, ‘노사발전재단의 설명회(담당자안내 등)을 통해서(39.5%)’, ‘고용노동부(또는 지청)를 통해서(3개, 7.0%)’, ‘다른 기업의 소개를 통해서(1개, 2.3%)’순으로 응답
 - ‘언론홍보를 통해서’ 인지한 기업은 없는 것으로 나타남.

〈표 3-11〉 사업 인지 경로

	사례 수	백분율
전 체	43	100.0
노무법인이나 컨설팅사를 통해서	22	51.2
노사발전재단의 설명회(담당자 안내 등)를 통해서	17	39.5
고용노동부(또는 지청)를 통해서	3	7.0
다른 기업의 소개를 통해서	1	2.3
언론홍보를 통해서	0	0

□ 사업 신청 이유

- 장년친화직장만들기사업을 신청하게 된 이유로는 ‘고령화시대를 대비하여 장년근로자 문제를 진단하고 개선하기 위해서’라는 응답이 18개(41.9%)로 가장 많았음.
 - 다음으로 ‘사업을 통해 실제 장년근로자 관련 제도를 도입하기 위해’(14개, 32.6%), ‘정년연장, 임금피크제 도입 등 정부의 제도 변화

에 따른 노·시간 이권 조율에 필요한 전문가 의견이 필요해서'(10개, 23.3%), '회사에서 수립한 개선방안에 대한 전문가의 검증을 받기 위해'(1개, 2.3%)순으로 나타남.

<표 3-12> 사업신청 이유

	사례 수	백분율
전 체	43	100.0
고령화시대에 대비한 장년근로자 문제를 진단하고 개선하기 위해	18	41.9
사업을 통해 실제 장년근로자 관련 제도를 도입하기 위해	14	32.6
정년연장, 임금피크제 도입 등 정부의 제도 변화에 따른 노·시간 이권 조율에 필요한 전문가 의견이 필요해서	10	23.3
회사에서 수립한 개선방안에 대한 전문가의 검증을 받기 위해	1	2.3

□ 장년친화직장만들기사업 수행 프로그램 분야

- 참여기업이 수행한 프로그램 분야를 조사한 결과 '적합직무 발굴(46.5%)', '임금체계 개편(44.2%)', '직장문화선도(39.5%)', '숙련전수(27.9%)', '승진·직급·직무체계개편(25.6%)', '작업환경개선(14.0%)', '근무방식 전환(11.6%)' 순으로 나타남.

<표 3-13> 참여기업의 사업수행 분야(중복응답)

	전 체	적합직무 발굴	임금체계 개편	직장문화 선도	숙련전수	승진·직 급·직무 체계개편	작업 환경 개선	근무 방식 전환
사례 수	43	20	19	17	12	11	6	5
백분율	100.0	46.5	44.2	39.5	27.9	25.6	14.0	11.6

□ 근로자의 장년친화직장만들기사업 참여 프로그램

- 참여기업 근로자가 참여한 프로그램으로는 '워크숍'이 25.3%로 가장 많았으며, '장년친화 교육(18.9%)', '설명회(17.5%)', '간담회(11.2%)' 등의 순으로 나타남.
- 또한 '컨설팅(인터뷰)(9.8%)', '토론회(6.1%)', '노사TF(협의회)(5.9%)',

‘기타(4.0%)’, ‘벤치마킹(1.3%)’ 등도 참여한 것으로 나타남.

〈표 3-14〉 장년친화직장만들기사업 참여 프로그램(중복응답)

	전 체	워크숍	장년친화 교육	설명회	간담회	컨설팅(인터뷰)	토론회	노사TF(또는 협의회)	기타	벤치마킹
사례 수	2498	631	471	438	281	245	152	148	100	32
백분율	100.0	25.3	18.9	17.5	11.2	9.8	6.1	5.9	4.0	1.3

□ 장년친화 관련 제도 및 프로그램의 타사 벤치마킹 여부

- 장년친화와 관련하여 타사의 제도 및 프로그램을 벤치마킹한 경험이 있는지 조사한 결과 전체 43개 참여기업 중 3곳에서만 벤치마킹한 사례가 있는 것으로 나타남.
 - 주요 벤치마킹 내용으로, ‘공로연수’, ‘CDP 수립 시 유의사항’, ‘임금피크제 대상자 업무 및 지급금’, ‘정년 후 재고용제도’ 등으로 나타남.

〈표 3-15〉 장년친화관련 제도 및 프로그램 벤치마킹 사례

	전 체	있 다	없 다
사례 수	43	3	40
백분율	100.0	7.0	93.0

□ 자체 진행 의도 여부

- 정부 지원과 상관 없이 장년친화직장만들기를 위한 사업 진행 여부
 - 정부 지원이 없어도 자체적으로 진행하였을 것인가에 대하여 전체 43개 기업 중 ‘아니다’라는 응답이 35%(15개 기업, ‘아니다(13개, 30.2%)’ + ‘전혀 아니다(2개, 4.7%)’), ‘그렇다’는 응답 30%(13개 기업, ‘매우 그렇다(1개, 2.3%)’ + ‘그렇다(12개, 27.9%)’)로 나타남.
 - 잘 모르겠다는 응답 역시 35%(15개 기업)로 나타남.

〈표 3-16〉 장년친화직장만들기사업 자체 진행 의도 여부

	전 체	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
사례 수	43	1	12	15	13	2
백분율	100.0	2.3	27.9	34.9	30.2	4.7

3. 사업 실시로 인한 변화와 만족도

□ 사업 수행으로 인한 변화 인식

○ 사업장

- 사업 참여를 통해 가장 크게 변화된 것에 대하여 인사담당자들은 ‘구성원의 공감대 확산’을 가장 많이 꼽았음(22.1%). 다음으로 ‘세대 간 의사소통 활성화(18.6%)’, ‘장년친화제도에 대한 이해 향상(18.6%)’, ‘장년친화 관련 제도 도입(15.1%)’, ‘숙련전수(10.5%)’, ‘장년근로자에 대한 기업문화 개선(9.3%)’ 등의 순으로 나타남.

○ 근로자

- 참여기업 소속 근로자들은 이번 사업 참여를 통해 가장 크게 변화된 것에 대하여, 인사담당자와 마찬가지로 ‘구성원 공감대 확산’을 가장 많이 꼽았음(22.5%). 다음으로 ‘세대 간 의사소통의 활성화(15.1%)’, ‘장년친화 관련 제도에 대한 이해도 향상(13.6%)’, ‘장년근로자에 대한 기업문화 개선(12.8%)’, ‘장년근로자 고용 유지(10.1%)’, ‘장년친화 관련 제도 도입(9.7%)’ 순으로 나타남.

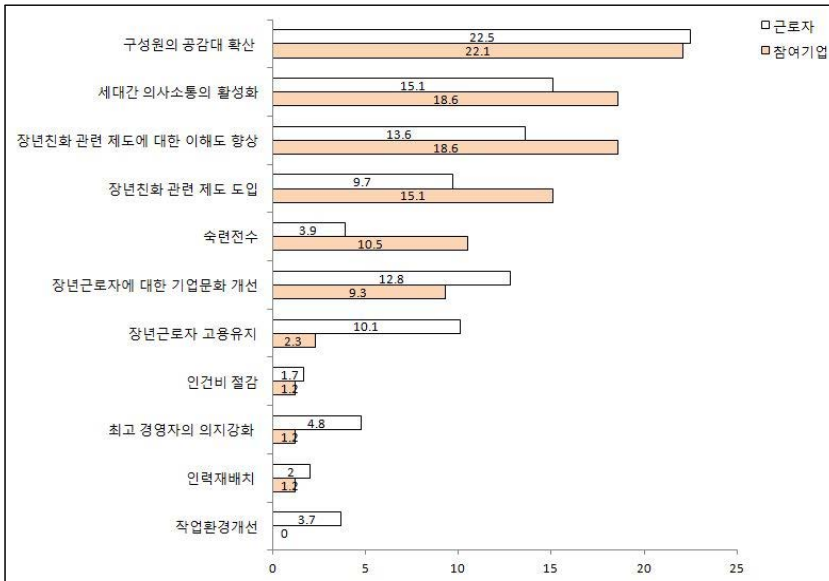
〈표 3-17〉 사업 참여로 인한 변화(인사담당자 응답)

참여기업	사례 수	백분율
전 체	81	94.2
구성원의 공감대 확산	19	22.1
세대 간 의사소통의 활성화	16	18.6
장년친화 관련 제도에 대한 이해도 향상	16	18.6
장년친화 관련 제도 도입	13	15.1
숙련전수	9	10.5
장년근로자에 대한 기업문화 개선	8	9.3

〈표 3-18〉 사업 참여로 인한 변화(근로자 대상)

참여기업 내 근로자	사례 수	백분율
전 체	1,201	74.1
구성원의 공감대 확산	365	22.5
세대 간 의사소통의 활성화	245	15.1
장년친화 관련 제도에 대한 이해도 향상	221	13.6
장년근로자에 대한 기업문화 개선	207	12.8
장년근로자 고용 유지	163	10.1
장년친화 관련 제도 도입	157	9.7

〈그림 3-1〉 사업 참여로 인한 변화



○ 변화에 대한 인사담당자와 근로자 인식 비교

- 장년친화직장만들기사업 참여를 통해 기업과 근로자 모두 비슷한 부문에서 유사한 수준으로 성과가 있었다고 평가함. 특히 인사담당자와 근로자 모두 가장 많은 응답을 보여준 ‘구성원의 공감대 확산’은 약 22% 정도로 비슷하게 나타남.
- 그러나 숙련 전수에 대해서는 인사담당자(10.5%)보다는 근로자의

변화 인식(3.9%) 정도가 낮은 것으로 보임. 반면 근로자들은 장년근로자 고용 유지에 대한 응답이 많았는데(10.1%), 인사담당자들은 직접적인 장년근로자 고용 유지에 대한 응답보다는 그를 위한 다른 요인들, 즉 숙련 전수, 장년친화 제도 도입 등을 더 많이 응답한 것으로 나타남.

□ 사업 수행 결과의 제도화 실태

○ 실제 제도 반영 여부

- 장년친화직장만들기지원사업을 통해 여러 프로그램을 수행한 결과가 기업 내 제도로 반영되었는지에 대하여, 43개 기업 중에서 26개 기업(60.5%)이 반영되었다고 응답하였음.
- 반영되지 않았다고 응답한 17개 기업 가운데 1개 기업을 제외한 16개 기업도 추후 반영할 예정이라고 응답해서 대부분의 기업들이 단순히 프로그램 수행에 그치는 것이 아니라 기업 운영에 있어 지속적으로 유지될 제도화의 결과로 이어짐.
- 반영한 제도로는 ‘임금피크제 도입’, ‘근로계약서, 인사규정, 직무개발, 급여체계, 작업환경 등 개선 및 규정 개정’, ‘장년역량강화교육’, ‘정년연장 및 멘토링 제도도입’, ‘직무스트레스 해소 프로그램, 유연근무제’, ‘장년층의 직급제 통일 및 조직활성화 교육’, ‘노하우 전수 업무매뉴얼 개발’ 등으로 나타남.

〈표 3-19〉 기업 제도 반영 여부

	전 체	반영	미반영
사례 수	43	26	17
백분율	100.0	60.5	39.5

○ 도움이 된 부분

- 인사담당자들은 장년친화직장만들기사업이 도움이 된 부분에 대해서는 ‘예산(비용)’이 37.2%로 가장 많았으며, 다음으로 ‘노사발전재단

의 지원(23.3%)', '경영진의 관심도 향상(20.9%)', '인사·노무정보(18.6%)' 순으로 나타남.

〈표 3-20〉 장년친화직장만들기사업 실무에 도움이 된 부분

	전 체	예산(비용)	인사·노무 정보	경영진의 관심도 향상	노사발전재단의 지원
사례 수	43	16	8	9	10
백분율	100.0	37.2	18.6	20.9	23.3

- 사업 결과로 인한 제도 변화 정도에 대한 근로자들의 평가
 - 이 사업의 세부 프로그램(컨설팅, 교육 등)이 실제로 기업의 제도 개선으로 이어졌는지에 대한 근로자 인식 조사 결과, '그렇다'가 58%로 인사담당자의 제도 개선 반영 응답 비중과 유사한 수준으로 나타남.
 - 사업 수행 결과가 제도 개선으로 이어졌다고 응답한 근로자를 대상으로 제도 개선 정도에 대하여 조사한 결과, 많이 개선되었다 33%, 약간 개선되었다 41% 등으로 전체 응답자의 74%가 긍정적으로 응답하였음.
 - 전반적으로 장년친화직장만들기사업이 기업 내 관련 제도 개선에 유의미한 변화를 끼친 것으로 평가하고 있음.

〈표 3-21〉 장년친화직장만들기사업의 제도 개선 정도

	전 체	많이 개선됨	약간 개선됨	보통	미약함	개선되지 않음
사례 수	489	162	200	117	9	1
백분율	100.0	33.1	40.9	23.9	1.8	0.2

□ 장년친화적 인식 제고에 도움을 준 활동

- 근로자 대상
 - 참여기업 근로자가 참여한 프로그램 중 장년친화적 인식 제고에 가장 도움을 준 활동이 무엇인가에 대하여 '워크숍'이 30.6%로 가장 많았으며, '장년친화 교육(20.4%)', '설명회(15.9%)', '간담회(10.0%)'

등으로 근로자들이 참여한 프로그램과 유사함을 보여줌.

〈표 3-22〉 장년친화적 인식 제고에 도움을 준 활동(근로자 대상, 중복응답)

	전 체	워크숍	장년친화 교육	설명회	간담회	컨설팅 (인터뷰)	노사TF (또는 협의회)	토론회	기 타	벤치 마킹
사례 수	1687	517	344	269	168	130	99	77	60	23
백분율	100.0	30.6	20.4	15.9	10.0	7.7	5.9	4.6	3.6	1.4

○ 인사담당자

- 인사담당자들은 ‘컨설팅’(34.9%)과 ‘전직원 워크숍’(30.2%)이 도움이 되었다는 응답이 가장 많았음. 다음으로 ‘노사 워크숍’과 ‘직원설명회(2시간 이내 단기교육)’ 14.0% 등으로 나타남.

〈표 3-23〉 장년친화적 인식 제고에 도움을 준 활동(인사담당자 대상)

	사례 수	백분율
전 체	43	100
컨설팅	15	34.9
전직원 워크숍	13	30.2
노사 워크숍	6	14.0
직원설명회(2시간 이내 단기교육)	6	14.0
실무자 워크숍	2	4.7
최고경영자와의 협의	1	2.3

□ 사업 결과에 대한 평가

○ 인사담당자

- 참여기업의 인사담당자 조사 결과, ‘장년친화 관련하여 회사 내에서 많은 변화가 이루어졌으며 전 구성원이 만족한다’는 응답이 23%, ‘장년친화 문화를 만드는 데 도움이 됐으며 성과에 대해 긍정적이다’는 응답이 56%, ‘성과는 부족하지만 시작하는 계기가 되었다’ 21% 등으로 나타남.

○ 근로자

- 참여기업 내 근로자들은 '장년친화 관련하여 회사 내에 많은 변화가 이루어졌으며 전 구성원이 만족한다'는 응답이 16%, '장년친화문화를 만드는 데 도움이 됐으며 성과에 대해 긍정적이다'라는 응답이 41%, '성과는 부족하지만 시작하는 계기가 되었다' 38%, '조직 내 제도 개선에 어려움을 확인하게 되었다' 5% 등으로 나타남.
- 전반적으로 인사담당자보다 긍정적으로 응답한 비중이 낮다고 할 수 있음.

<표 3-24> 장년친화직장만들기사업 결과에 대한 주관적 평가

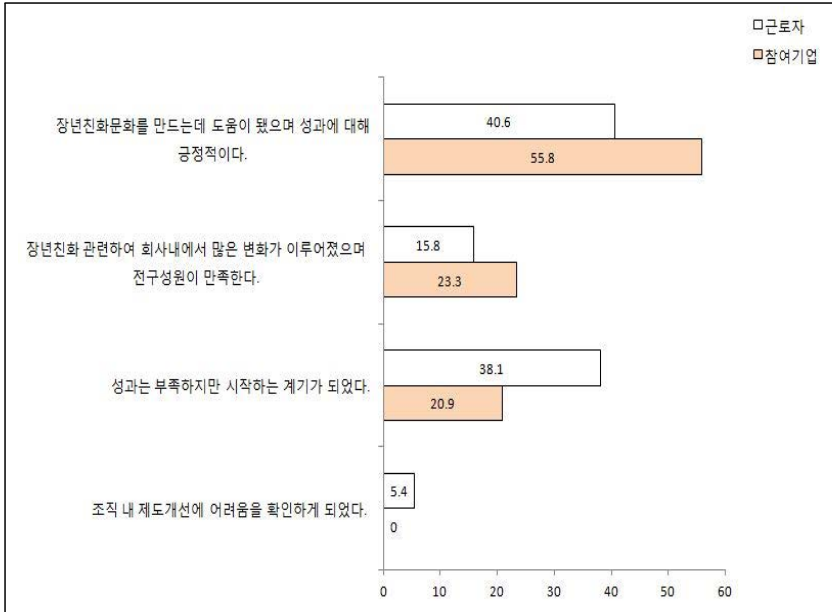
	전 체	장년친화 관련하여 회사 내에 많은 변화가 이루어졌으며 전 구성원이 만족한다	장년친화 문화를 만드는 데 도움이 됐으며 성과에 대해 긍정적이다	성과는 부족하지만 시작하는 계기가 되었다	조직 내 제도개선에 어려움을 확인하게 되었다
인사 담당자	43 100.0	10 23.3	24 55.8	9 20.9	0 0.0
근로자	834 100.0	132 15.8	339 40.6	318 38.1	45 5.4

○ 사업 결과에 대한 인사담당자 및 근로자 평가 비교

- 이처럼 사업 결과를 네 단계로 측정하여 조사한 결과를 비교해 보면 상대적으로 인사담당자가 근로자보다 더 긍정적으로 평가했다는 사실이 잘 나타남.
- 네 개 단계 가운데 가장 높은 평가인 '장년친화 관련하여 회사 내에서 많은 변화가 이루어졌으며 전구성원이 만족한다'에 대하여 인사담당자는 23%, 근로자는 16%로 인사담당자 비중이 더 많았고, 두 번째로 높은 단계인 '장년친화 문화를 만드는 데 도움이 됐으며 성과에 대해 긍정적이다'에 대해서도 근로자들의 응답이 41%를 차지한 데 반하여 인사담당자들은 56%에 이룸.
- 반면 네 단계 가운데 세 번째 단계인 '성과는 부족하지만 시작하는 계

기가 되었다'에 대해서는 인사담당자가 21%인데 반해 근로자들은 38%였고, 가장 낮은 단계의 평가에 대해서는 인사담당자들은 한 명도 응답하지 않은 반면, 근로자들은 약 5%가 이에 응답하였음.

[그림 3-2] 사업 결과에 대한 인사담당자 및 근로자 평가 비교



□ 주변 기업에의 추천 정도

○ 장년친화직장만들기사업 추천 여부

- 이 사업을 주변의 어느 기업에 추천할 것인지에 대하여 인사담당자들은 '매우 추천함'이 63%, '추천함'이 37%로 모든 응답자가 주변 기업체에 추천할 것이라고 응답함.

<표 3-25> 장년친화직장만들기사업의 주변 기업에 추천 여부

	전 체	매우 추천함	추천함	보통	약간 반대함	반대함
사례 수	43	27	16	0	0	0
백분율	100.0	62.8	37.2	0.0	0.0	0.0

□ 향후 사업 지속성에 대한 평가

- 장년친화직장만들기사업 지속 여부에 대한 인사담당자 의견
 - 장년친화직장만들기사업을 향후 지속하는 것에 대하여 '매우 찬성함'이 67%, '찬성함'이 33%로 이 역시 모든 인사담당자들이 지속되어야 한다고 생각하는 것으로 조사됨.

〈표 3-26〉 장년친화직장만들기사업 지속 필요성

	전 체	매우 찬성함	찬성함	보통	약간 반대함	반대함
사례 수	43	29	14	0	0	0
백분율	100.0	67.4	32.6	0.0	0.0	0.0

- 장년친화직장만들기사업 지속 여부에 대한 근로자 인식
 - 근로자를 대상으로 장년친화직장만들기사업의 지속성에 대하여 조사한 결과 지금까지 '정부(국고보조)지원에 의한 제도개선이 바람직하다'라는 응답이 70%로 가장 높게 나타남.
 - 제도 개선은 바람직하나 정부지원이 아닌 회사의 예산을 통해 진행되어야 한다는 의견도 9.2%, '긍정도 부정도 아니다'는 의견도 18% 등으로 나타남.

〈표 3-27〉 장년친화직장만들기사업을 통한 제도 개선에 대한 인식

	사례 수	백분율
전 체	841	100
정부(국고보조)지원에 의한 제도개선이 바람직하다.	586	69.7
제도개선은 바람직하나 정부지원이 아닌 회사의 예산을 통해 진행되어야 한다.	77	9.2
긍정도 부정도 아니다.	155	18.4
장년친화만들기는 회사현실에 비추어봤을 때 부정적이다.	23	2.7

4. 장년친화 직장 관련 인식 및 요구사항

□ 사업 수행 관련 사업장의 문제점

○ 인사담당자

- 인사담당자를 대상으로 사업 수행 과정에서 나타난 문제점을 조사한 결과 '사업 수행 담당인력 부족(25%)'과 '단기간의 이벤트적인 프로그램 운영(24%)'을 가장 많이 응답한 것으로 나타남.
- 그 외 '구성원의 공감대 부족' 18.8%, '장년친화기업의 제도개선의 방향설정과 기획력 부족' 12.5%, '재정지원의 부족' 11.3%, '최고경영자의 의지 부족' 8.8%순으로 나타남.

<표 3-28> 장년친화직장만들기사업 수행과정에서의 문제점(인사담당자 대상)

	사례 수	백분율
전 체	80	100.0
사업 수행 담당인력 부족	20	25.0
단기간의 이벤트적인 프로그램의 운영	19	23.8
구성원의 공감대 부족	15	18.8
장년친화기업의 제도개선의 방향설정과 기획력 부족	10	12.5
재정지원의 부족	9	11.3
최고경영자의 의지 부족	7	8.8

주: 복수응답에 근거한 수치임.

○ 근로자

- 참여기업 근로자를 대상으로 사업 수행과정에서 문제점을 조사한 결과, '구성원의 공감대 부족'이 24.6%로 가장 많았으며, 다음으로 '재정 지원의 부족(21.3%)', '제도 개선 방향 설정과 기획력 부족(20.8%)', '단기적인 이벤트로 접근(20.4%)', '최고경영자 의지 부족(8.0%)', '인사노무담당 인력의 역량 부족(4.9%)' 순으로 나타남.

□ 기업의 추가적인 노력이 필요한 부분

○ 인사담당자

- 장년친화 직장을 만들기 위하여 기업이 노력해야 할 부분에 대해서 인사담당자들은 '구성원의 공감대 확산(17.6%)'을 위해 노력해야 한다는 응답이 가장 많았으며, 다음으로 '장년근로자에 대한 기업문화 개선

(15.3%)’, ‘장년친화 관련 제도 도입(14.1%)’, ‘장년적합직무 발굴(11.8%)’, ‘세대 간 의사소통의 활성화(9.4%)’, ‘최고경영자의 의지(8.2%)’ 순으로 나타남.

〈표 3-29〉 장년친화직장만들기사업 수행과정에서의 문제점(근로자 대상)

	사례 수	백분율
전 체	1566	100
구성원의 공감대 부족	386	24.6
재정지원의 부족	334	21.3
장년친화기업의 제도개선 방향설정과 기획력 부족	325	20.8
단기적인 이벤트(노 또는 사의 성과)로 접근	320	20.4
최고경영자의 의지 부족	125	8.0
인사노무담당인력의 역량부족	76	4.9

주: 복수응답에 근거한 수치임.

– ‘노사파트너십 활성화(5.9%)’, ‘작업환경개선 (4.7%)’, ‘장년근로자 의 식변화지원 교육(4.7%)’, ‘숙련전수(3.5%)’, ‘인력 재배치(2.4%)’, ‘장년근로자 고용 유지(2.4%)’ 등은 상대적으로 적은 비중을 차지함.

〈표 3-30〉 장년친화 직장을 만들기 위한 기업의 노력 부분(인사담당자)

	사례 수	백분율
전 체	85	100
구성원의 공감대 확산	15	17.6
장년근로자에 대한 기업문화 개선	13	15.3
장년친화 관련 제도 도입	12	14.1
장년적합직무 발굴	10	11.8
세대 간 의사소통의 활성화	8	9.4
최고경영자의 의지	7	8.2
노사파트너십 활성화	5	5.9
작업환경개선	4	4.7
장년근로자 의식변화지원 교육	4	4.7
숙련전수	3	3.5
인력 재배치	2	2.4
장년근로자 고용 유지	2	2.4

주: 복수응답에 근거한 수치임.

○ 근로자

- 근로자들 역시 장년친화 직장을 만들기 위해서 기업이 노력해 하는 부분에 대해서 인사담당자와 마찬가지로 ‘구성원의 공감대 확산’이라는 응답이 17.4%로 가장 많았음.
- 그러나 공감대 확산 다음으로 많은 응답이 ‘최고경영자의 의지(13.3%)’를 꼽고 있어서 경영층이 장년친화 직장 만들기에 중요한 역할을 한다고 생각하고 있는 것으로 보임.

<표 3-31> 장년친화 직장을 만들기 위한 기업의 노력 부분(근로자)

	사례 수	백분율
전 체	1647	100
구성원(청-장년간) 공감대 확산	286	17.4
최고경영자의 의지	219	13.3
세대 간 의사소통의 활성화	180	10.9
장년근로자에 대한 기업문화 개선	179	10.9
장년적합직무 발굴	147	8.9
장년근로자 의식변화지원 교육	140	8.5
작업환경개선	137	8.3
장년근로자 고용 유지	129	7.8
노사파트너십 활성화	68	4.1
숙련전수	59	3.6
회사의 관련 정보 공유	58	3.5
인력 재배치	45	2.7

주: 복수응답에 근거한 수치임.

장년친화 직장을 만들기 위해 필요한 정부 지원

- 장년친화 직장을 만들기 위하여 필요한 정부 지원에 대해서 ‘장년근로자 직접고용에 필요한 지원금’이 39.0%로 가장 높게 나타났으며, ‘임금체제 개선을 위한 임금 가이드라인(36.6%)’과 ‘제도 개선에 필요한 매뉴얼(24.4%)’ 등의 순으로 필요하다고 응답함.

〈표 3-32〉 장년친화 직장을 만들기 위한 정부의 지원

	전 체	장년근로자 직접고용에 필요한 지원금	제도개선에 필요한 매뉴얼	임금체제 개선을 위한 임금 가이드라인
사례 수	82	32	20	30
백분율	100.0	39.0	24.4	36.6

□ 장년근로자에 대한 인식 수준

- 참여기업의 장년근로자에 대한 인식 수준을 조사한 결과, 장년근로자들의 업무 능력에 대한 인식 수준은 근로자들의 연령대에 따라서 별 차이가 없는 것으로 나타남.
- 반면 장년층 근로자들은 젊은층과 의사소통이 어렵다거나 권위적이고 보수적인 태도가 있다는 진술에 대해서는 장년층과 비장년층 사이에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타남.
 - (우리 기업의 장년근로자는) '젊은층과 소통이 어렵다'라는 진술에 대해서 비장년층은 장년층에 비하여 더 동의하는 것으로 나타남.
 - (우리 기업의 장년근로자는) '권위적이고 보수적인 태도가 있다'라는 진술 역시 비장년층이 장년층에 비해 더 동의하는 것으로 나타남.

〈표 3-33〉 참여기업 근로자의 소속 기업 장년근로자에 대한 인식

	30대 미만	40대	50대 이상	전 체	F값
기술수준과 노하우에 활용가치가 있다	3.94	3.90	4.04	3.97	2.16
신기술 적응에 시간이 필요하다	3.44	3.37	3.33	3.38	1.33
직무를 수행할 능력이 부족하다	2.32	2.39	2.34	2.35	0.45
젊은층과 의사소통이 어렵다	2.76	2.73	2.52	2.67	5.96*
권위적이고 보수적인 태도가 있다	2.95	2.80	2.58	2.78	11.48*

주: 전혀 아님 1점부터 매우 그러함 5점의 산술평균값이며, F값의 *는 0.05 수준에서 유의함을 나타냄.

제3절 좌담회 결과

1. 사업 시행 과정

가. 사업 신청 단계

1) 사업 신청 계기

□ 임금피크제 도입이 필요한 사업장

○ 컨설팅 및 프로그램 운영을 임금피크제의 조기 정착과 사내 타협에 초점.

- 급여: 임금피크제에 따른 급여체계의 변경
- 인사: 고령자를 위한 직무개발과 노사 간 합의를 끌어내기 위한 프로그램 운영
 - 2016년 임금피크제 도입을 위한 시스템 개발과 노사간 의견 타결 우선시
 - (공공기관의 경우) 노사발전재단의 국가사업을 성공적으로 마치게 될 경우 경영평가에 가점을 받는 것도 큰 영향을 미친 것으로 보임.

“저희는 딱 그 목적이 임금피크제였습니다. 임금피크제를 목적으로 해서 컨설팅도 받고, 파생되는 고령자를 위한 직무개발이라든가 그런 것들을 컨설팅으로 컨셉을 잡아서 갔어요. 장년친화 컨셉을 거기에 맞춰서 지원을 한 거죠.”

“노조를 설득해야 되는 그런 문제가 좀 있었는데 이 컨설팅이나 워크숍, 노사 간담회 아니면 설명회 등을 하는데... 아무래도 사측이랑 맨날 대항만 하려고 했던 사람들이... 약간 저희 입장에서는 많이 유화된 프로그램들을 좀 많이 제공하니까, 이게 아무래도 회사에서 하면은 이렇게 못 해요.”

□ 임금피크제 도입과는 무관, 장년고용자의 비율이 높은 사업장

○ 장년고용으로 인한 문제 해결에 초점

- 장년고용자의 고용유지 방안, 동시에 신규 채용 인력에 대한 숙련 이전 방안 마련
- 장년층과 신규채용 젊은 인력 간 조화, 팀워크, 사내 화합의 이슈 등 해결

“인력이 없기 때문이에요. 나이드신 분들이 더 경력도 많고 실력도 있는데, 자기들 마음이에요. 나가겠다 이러면. 우리는 잡아야 되는 입장이지요. 정년을 늘린다 이런 개념이 아니라 정년이 되면 촉탁적으로 자동으로 넘어가니까 임금 피크제나 이런 것도 필요 없어요. 끌고 가는 게 문제죠.”

“생산직들은 다 장년이 대부분이죠. 저희는 그런 세대 간의 갈등보다는 신입이 안 들어오니까 회사의 존재 자체가 좀 위협을 받죠.”

“노하우를 전수해야 되는 필요성은 있는데, 그런 것들이 세대갈등도 있어서... 팀끼리 어디 같이 모여가지고 뭘 한다 이거에 별로 협조적이지 않은 거예요.”

“세대 간 갭이 상당히 있는 거예요. 문화적인 차이, 어떤 협업, 커뮤니케이션 이런 것들이 좀 있죠. 서로 따로 놀죠.”

“장년층의 비율이 높기 때문에 젊은 세대하고 문화차이가 좀 나고, 회식하는 문화가 없었고 저희도 경영진 마인드가 좀 나이 많으신 분이시다 보니까 그걸 뭐 하려 쓰냐고, 그냥 아껴서 하면 되지라고 그런 분야가 좀 잦다 보니까 저희가 그런 게 조금 부족.”

2) 사업 인지 과정

- 정부 지원사업에 대해 지속적으로 모니터링하거나 네트워크가 있는 사업장이 지원사업을 인지하는 데에 유리한 것으로 보임.
- 기존 노사발전재단에 참여했던 사업체나, 노무사를 고용하고 있는 사업체에서는 정부 사업을 지속적으로 모니터링하는 경우가 많아서 공고된 사업이 본 사업장과 관계가 있다면 바로 신청
- CEO & 노무사 모임 네트워크 활용
 - 임원이 정보를 습득하여 사업 신청 지시
- 중장년고용협회에서 프로그램 소개

- 해당 단체에서 운영하는 HR 모임을 통해 알게 됨.

“노사발전재단에 연초가 되거나 하면 항상 공고가 나오. 저희는 항상 모니터링하니까.”

“(지난) 노사발전재단 지원사업을 주관했던 모 법인에서 컨설팅 받았던 내용이 실질적으로 저희 회사에 많이 적용이 안 돼서 올해 장년친화사업을 같이 연계를 해가지고 작년에 못했던 사업들도 쪽 이어서 개선방안을 만들어내자고 제안...”

“우리가 외국회사거든요. 외국회사 HR담당자들 모임이 있어요. 책임자들 모임이 있는데, 거기다가 좀 소개를 한꺼번에 하게 됐고”

“노사발전재단에서 그런 여러 가지 다른 교육 계획들이 있잖아요? 무슨 교육 받으러 오라고 했을 때 가서 받은 거거든요, 설명을...”

□ 그렇지 않은 일반 기업: 노무사와의 네트워크가 있는 사업체가 상대적 유리

○ 친분 있는 노무사, 노무 법인의 제안

- 노사발전재단을 통해 친분이 있는 노무사 혹은 회사와 연결되어 있는 노무사의 제안을 통해 인지

“주기적으로 메일을 보내주세요. 거기에 그런 지원사업이 있다라고 해서 그걸 통해서 저희가 적극적으로 해보겠다고 해서 신청을 하게 됐고요.”

□ 모니터링 인력 및 네트워크 부재 사업체는 상대적 불리

○ 중소기업의 경우 담당 부서, 인력 부재 & 관련 네트워크 부재

- 인지 및 사업신청, 준비 단계에서 경쟁력이 취약할 수밖에 없음.

“되게 불만인 게 있어요. 중소기업은 모니터링을 할 수가 없거든요 노사발전재단에서 어떤 사업이 나오는지 그거는 아는 분만 하시는 이게 특화된 사업이 딱딱딱 그거를 그때그때 모니터링을 안 하면 기간이라든지 시간을 놓칠 수 있는 부분이 많거든요.”

“또 그 사업이 있다라는 거는 알아도 우리가 들어가려고 그러면 다른 데는 인력이 좀 돼서 그거를 준비를 하잖아요? 저희는 그걸 준비하면서 갈 수 있는 인력이 없어요.”

나. 사업 신청 및 준비 단계

□ 사업 신청 제안서 작성

- 사업 신청 예시를 참조하여 초안 작성에는 큰 무리가 없었다고 보였으나, 1차 제출 이후 사업 승인을 받지 못하고 기각과 수정이 반복되었던 측면에서는 비효율적이라는 평가

□ 사업계획서 평가 기준을 사전에 알 수 없음.

- 사업 승인을 받지 못했을 때 문제가 무엇인지 알 수 없음.
 - 신청서의 어떤 부분을 고쳐야 하는지에 대한 정보 부재
 - 특히 컨설팅 비용과 프로젝트별 투자 비용 할당, 적정성 문제가 이슈였음.
 - 컨설팅 비용을 최소화해야 한다는 것을 사전에 알지 못함.

□ 담당 인력이 없는 사업장, 특히 정부 사업 시행 경험 부재 사업장은 사업 제안서를 작성하는 자체에서도 어려움을 겪음.

- 담당자가 제안서 작성 단계에서 지원을 받을 수 있는 네트워크가 없는 경우는 제안서 준비 기간이 오래 걸림(약 한 달 소요).
 - 이로 인해 이후 사업 신청 기피(담당자 본인 업무 로드 과중 문제)

“저는 기획서 낼 때도 다른 데는 다 컨설팅 업체에서 이렇게 다 해줬잖아요? 저는 모르고 기획서 열심히 쓰고 퇴짜 맞고.”

“저희는 되게 임박해서 했고, 마지막 최종 결과 나오기 직전까지도 계속 왔다 갔다 하면서 수정하고, 수정하고 내면 계속 말씀하셨던 것처럼 노사발전재단에서 컨설팅 비용이 너무 많다... 반려.”

“한 달 정도 걸렸던 거 같아요. 왜냐면 가이드라인이 나오는 것을 저희가 100 퍼센트, 왜냐면 정부 집행하는 노사발전재단의 취지를 100퍼센트 이해하기도 쉽지 않았고요. 또 이런 걸 한 번도 해본 적이 없었고. 그러니까 모든 게 익숙지 않은데, 예를 들어서 기본적인 가이드라인만 잡고 접근했을 때 자꾸 반려가 되는 거... 우리가 포인트를 캐치 못하는 것도 있고.”

“저희는 잘 모르는 상황에서 진행을 했기 때문에 거의 노무사께서 하는 거에 저희는 살만 덧댔었던 거고, 처음에 노무사는 임금피크제나 조직문화 활성화에 대해서 얘길 했어요. 근데 아니 우리는 숙련기술 전수가 우선이다. 그래서 그것을 중점적으로 시작을 했습니다.”

□ 노무사의 선정

- 노무사 네트워크 부재 사업장은 사업 시행 관련 정보 수집뿐 만 아니라 수주 이후 컨설팅 담당 노무사 선정에도 어려움을 겪음.
- 노사민정 추천
 - 노사민정에 등록된 노무사들 중 추천 받음
- 외부 공고/ 입찰
 - 공고 후 제안서 들어온 곳 중에서 유사 설계 경력이 있는 곳 선정(임금피크제 설계 경력 위주)
- 사장님이 아는 노무사 연결
 - 노무사가 방문, 사업장 현황 파악 후 사업 제안

“저희 같은 경우는 내부 망도 없고 입찰 신청할 돈도 없고 아는 노무사도 없어서 노사발전재단에서 추천하시는 분들이 있어서 그분들 컨택했어요.”

다. 사업 수행 단계

□ 프로그램 시행

- 회사 내부 협의를 이끌어내는 과정에서 사업 시행 실무자와 대표, 노조 간의 입장 차이 존재
 - 사업이 임금피크제를 반대하는 노동자 설득용이라는 인식에서 노조

의 반대에 부딪힘.

“괜히 회사의 치부가 들어나는 건 아닌지 걱정이 많으시더라고요.”

“어쨌든 사측에서 진행하는 사업이니까 회사 노동조합 쪽에서는 의심부터 하더라고요.”

□ 사업 내용의 변경

○ 사업 진행 도중 예상치 못하게 생기는 변수들로 인해 사업을 수정해야 하는 경우 발생하였으나 변경이 가능하여 운영상의 문제는 없었음.

○ 할당 비용 수정

– 일정 부분 투자를 예정해두었던 부분이 필요가 없어지면서 사업체 내에서 다른 프로그램에 비용을 더 할당하는 경우 발생

○ 수행기간 지연

– 사업체 외부에서 발생한 일이 사업체 내부까지 영향을 미쳐 프로젝트를 진행하는 기간이 늦춰짐.

“실질적으로 계획을 실행하다 보니 컨설팅 비용을 좀 줄여야겠다 싶어서 줄이고 내부 워크숍에 더 투자했어요.”

“메르스 생기는 바람에 모든 일정이 울스톱 됐었어요. 그래서 기간이 딜레이 됐었죠.”

□ 수행기간 부족

○ 이번 사업은 1차에서 5차까지 다섯 번의 사업 신청 기회를 제공함. 그러나 신청 시기가 다름에도 성과를 도출해야 하는 기한은 동일하여 5차 신청에 승인 된 사업장들은 성과 도출 및 결과 제출까지의 기간이 상대적으로 촉박했다는 의견

– 각 회차별로 수행 기간과 결과 보고의 유동적 운영 고려 필요

“1차에 선정되었다면 시간이 충분했겠지만 5차에 되어서 여유를 갖고 진행하기에는 시간이 없었어요.”

“저희도 회사는 기본적으로는 임금피크제를 해서 사업을 다 만들어놓긴 했는데 워낙 기간이 촉박하다 보니까, 도입에, 촉박하다 보니까 일부 사업을 조정하고 그런 부분은 있어요. 설문조사나 이런 것들도 외부 전문기관에 컨설팅을 받아서 하려고 했었는데, 그런 것들도 좀 시간이 없다 보니까 저희가 직접 저희 노무사 쪽 컨설팅 하는 데다가 검수받아 가지고 저희가 직접 하고 하는 부분들이 있었죠.”

“미팅 날 이런 것도 잡고 이런 것도 안 된다고, 계약은 계약대로 하셔야 된다 그래 가지고 그런 절차상에서 약간 좀 문제가 좀 있었고 그다음에 좀 빨리 끝내려 그러는데 아니 우리는 결과를 좀더 확보를 해야 되는데, 이분은 빨리 끝내고 다른 걸 해야 된다고 자꾸 재촉을 하시니까 그것도 부담스럽더라고요.”

□ 노무사 컨설팅 만족도

- 컨설팅과 관련하여 대부분의 사업장들은 불만이 없는 편. 응대뿐만 아니라 사측 진행 설명회나 컨설팅, 워크숍에도 참여

“저희는 정말 친절하게 잘해주셨어요. 모르는 질문에 답도 잘해 주시고.”

“컨설팅뿐 아니라 설명회에도 같이 다니시면서 노조분들 질문도 다 받아주셨어요.”

- 그러나 노무사 컨택으로 사업을 수주하였던 사업장에서는 노무사의 태도와 관련된 불만이 제기

- 노무사가 사업 선정시 선 제안, 수주 기여 후 컨설팅을 맡았던 사례에서는 실제 시행에서의 성실하지 않은 상담 태도 보임. 주로 신속하지 않은 응대, 태도 불성실에 불만인 경우가 많고, 사후관리가 미흡하다는 지적도 있음. 프로젝트 완료 이후 프로젝트 진행 상황을 파악하는 다른 노무사들과는 달리 이후의 관리가 없는 경우도 있었음.

“근데 모르겠어요. 여기 분들은 잘 아시는지 모르겠는데 저희 같은 경우는 그 쪽에서 제안을 했다 그랬잖아요? 제안을 하면 그런 것들이 있어요. 꼭 자기들한테 컨설팅을 해라 이런 것들. 그러다 보니까 열심히 안 하게 되더라고요, 개네들이. 사업을 같이 따냈다 이렇게 생각을 하는 거지. 그래 갖고 말 죽어라고

안 들었어요, 전화통화, 메일로만, 잘 안 오려고 그래요. 그래서 성질 나 갖고 돈 안 줬어요, 처음에는. 하도 화가 나 가지고... 저희는 너무 힘들었어요.”

“컨설팅 부분은 좀 불만이 많았어요. 와서 직원들하고 인터뷰도 좀 해야 되고, 그런 부분들이 많이 생략이 됐어요. 그래서 누구랑 하나? 저랑 담당자들이랑 몇 명이서 해요, 컨설팅을. 그니까 이게 실효성이 없어요, 많이. 방향성만 나오는 거지 정확하게 직원들이 원하는 인터뷰라든지 현장이라든지 이런 것들은 되질 않았어요. 직원들이 원하는 게 아니라는 거죠. 시간에 쫓기는 부분도 있었고.”

- 이런 부분은 처음부터 사업을 사업장쪽에서 먼저 인지하고 준비할 수 있도록 하거나 컨설팅 가능 노무사 풀(pool)을 제공하는 안을 고려할 수 있을 것임.

2. 사업 성과에 대한 평가

- 장년고용 관련 당면 이슈는 있었으나 예산 편성 시점 불일치, 사업체 자체 실행력 부족, 자금 운영 어려움 등으로 기업 자체적으로 실행하기 어려웠던 문제 해결
- 공공기관: 임금피크제 도입 및 준비과정을 위한 추가예산 편성 어려움.
- 일반기업: 예산지출 감사 등의 이유로 관련 프로그램 실행 자체가 어려움.
- 중소기업: 자금난으로 예산 할당 자체가 어려움.

“저희가 공공기관이다 보니까 예산을 편성하는 부분에서 전년도에 이미 예산을 편성을 해버려요. 그니까 이런 식으로 5월 달 정도에 갑자기 뭔가가 튀어나오면 저희가 컨설팅을 한다든가 이런 것들을 하기 위한 예산을 자체적으로 만들기가 힘든 거예요.”

“회사에서 하게 되면은 예산에 대한 적정성을 검토하는 감사, 담당자 입장에서는 감사가 있어요, 무조건. 그런 것들을 저희가 하고 싶어도 꼭 교육적으로 연관성이 있는가를 따져야 돼요. 직원들한테 실질적으로 본인의 발전이라든가 아니면 노사관계를 위해서 이렇게 협력관계라든가 이런 것들을 하는 그런

프로그램들을 좀 넣고 싶은데, 사업 목적이 그런 걸 잡을 수가 없다 보니까.”

“중소기업의 또 다른 게 자금 부분이 있거든요. 돈이 많지 않기 때문에 돈을 정부에서 이렇게 지원해줘서 워크숍이라든지 그다음에 컨설팅을 받으면 저희는 좋은 거죠. 중소기업이 돈을 워크숍에 천 만 원, 2천 만 원 쓸 수는 없잖아요? 생산직은 그것들에 대한 수요가 되게 많은데도 저희는 해줄 수 없었던 상황.”

□ 프로그램 편성 및 실행/예산 지출 등의 제약이 없어짐 - 자율성/ 유연성 확보

○ 사내 감사 및 사측 관리 없이 운영이 가능해져 프로그램 운용의 폭이 넓어짐.

- 기존 사내 시스템, 인식적 한계 등으로 인해 수행하기 어려웠던 프로그램(워크숍 등)을 시행할 수 있는 계기
- 실무자 입장에서 기존 관행 탈피를 할 수 있었던 기회 제공

“아니, 고용노동부가 한하는데 누가 뭐라 그래? 이런 느낌인 거죠.”

“어차피 노사발전재단의 관리 감독을 받으니까 사측에서는 관리는 안 하죠. 노사발전재단이랑 저희가 협의했다고 하는데... 프로그램 운영하는 데 유연성이 많아요.”

“컨설팅은 노사발전재단이라든지 다른 중소기업중앙회라든지 이런 데서 해주는 사업들이 많기 때문에 문제가 안 되는데요, 저희 같은 경우도 이번에 워크숍을 3번을 갔거든요. 그런 부분들이 비용에 대한 부담 없이 가니까 여유 있게 쓸 수 있잖아요, 직원들을 위해서 워크숍이나 단합대회 같은... 회사 눈치 안 보고 프로그램 개발하고 쓸 수 있으니까 너무 좋은 거죠.”

“공공기관이든 아니든 간에 별도의 예산 편성돼서 거기를 자유자재로 쓸 수 있는 부분들이 프로그램 운영상의 좋은 부분으로 나타난 거... 똑같습니다. 다만 회계감사 있을 때 정부지원금 부분하고 회사지원금, 회계처리만 제대로 해 놓으면 정산을 이쪽에 하니가 문제가 없는.”

“대기업이나 중소기업은 오너의 의지에 따라 달라지지만 저희 같은 경우에는

실무자들의 의지에 다 달린 거거든요. 그러다 보니까 작년, 재작년에 한 것을 그대로 하는 관행들이 있었고, 아마 설명회나 워크숍으로 예산을 달라고 한다면 예전부터 관행이 있었기 때문에 ‘그런 거 하려고 왜 예산을 쓰려고 하나?’는 반발이 분명히 나왔을 거예요.”

□ 기존에 수행하지 못했던 새로운 시도 가능

○ 새로운 프로그램 시도, 수행의 계기(특히 워크숍)

- 프로그램에 대한 긍정 피드백
- 사내 문제에 대한 인식 전환(젊은층과 장년층의 소통 부재 등의 문제에 대한 인식 환기, 커뮤니케이션 촉발의 계기)

“저희 같은 경우는 워크숍 갔다 왔잖아요? 처음 가기 전에는 준비하는 것들 때문에 짜증 많이 냈어요, 사람들이. 근데 끝나잖아요? 되게 박수받았어요, 이런 프로그램에 대한 접근이 없었다가 이런 새로운 프로그램에 접근을. 예전에 야유회는 있었죠. 근데 야유회랑 1박2일 워크숍의 개념이 너무 다르니까”

“직원들끼리 소통이 좀 되고요. 그다음에 이해하는 부분이 좀 됐고, 그다음에 이런 자리를 자주 가졌으면 좋겠다 라는 얘기들이 나왔고, 대화가 좀 되기 시작했어요, 직원들끼리.”

□ 기존 예산+a 예산 확보로 시행 효과 확대

○ 프로그램 시행 빈도를 높여서 긍정적 결과를 이끌어내는 데 기여

“여기서 밥 한 번 먹을거 두 번 먹을 수 있고, 워크숍 한 번 할 거 두 번 하게 되고, 저희 같은 경우는 찬성 50.6프로 나왔어요. 14명이 더 투표를 해가지고 찬성을 던져서 정말 아슬아슬하게 됐거든요. 이 사업이 있음으로써 그걸로 효과가 배가가 된 거죠.”

□ 사측이 아닌 제3자 컨설팅으로 사업 및 프로그램 시행의 객관성 확보

○ 사측이 만든 프로그램이 아니라는 인식, 거부감 상쇄

“저희가 컨설팅을 할 수밖에 없는 게 저희도 충분히 제도는 만들 수가 있어요. 그런데 저희가 만든 제도는 사측이니까 믿지를 않으세요. 제3의 기관이 들어와서 이걸 검증을 해줘야 그래도 자기네들 의견이 반영이 됐다고 생각을 하시는 경향이 있으시거든요.”

“설명회랑 워크숍이 제일 효과가 컸었던 게 아무래도 반발이 컸거든요. 노조 원도 그렇고 전 직원들도 내가 언젠가는 적용이 될거니까 반발이 심했었는데 전 직원 설명회를 한 번 하고, 저희가 권역별로 여덟 번을 했거든요. 여지껏 그렇게 했던 적이 없었어요. 보통 사측에서 밀어붙이면 설문조사 한 번 하고서는 결과 갖고서 그냥 밀어붙이는 경우가 많거든요.”

“똑같은 안을 내도 사업자나 경영자 측에서 애길 하면은 일단은 의심을 한다는 거죠. 지금 우리한테 불리하게 무슨 안을 내는 거 아냐? 라고 하는데, 이제 정부 지원을 받고 외부 컨설팅 전문가가 들어와서 하게 되면 제 경험상도 그렇고 설명회라든지 그런 걸 중간에 많이 많이 해요. 하는데 확실히 좀더 좀 신뢰를 갖고 받아들여요.” (노무사)

□ 임금피크제/정년연장 등의 당면 해결 과제에 대한 외부 컨설팅 니즈가 있던 상황에서 컨설팅 촉발 & 비용 이슈 해결

- 임금피크제 관련, 가이드가 없던 상황에서 외부 컨설팅 니즈 충족
- 컨설팅을 통해 사내 현황에 맞는 방법 도출

“컨설팅을 해야 되겠다라는 생각은 갖고 있는데, 아무래도 임금피크제라는 거 자체가 민간에선 많이 도입됐지만 공공기관 이런 데서는 도입은 했지만 다 자기네들 나름대로만 도입을 한 거지 형식적인 것만 유지가 돼 있거든요. 외부 전문가들을 불러서 설명회 이런 컨설팅을 진행을 해야 되겠다고 결정이 되고, 그러다 보면 비용이 들어가다 보니까 이를 내부적으로 해결할 거냐, 외부에서 이렇게 지원을 받을 거냐 검토를 하던 과정이었죠.”

“제조업체들 같은 경우는 거의 최저임금이 얼마 높지 않습니다. 그러다 보니까 어떻게 따라가야 될 방향성을 몰랐던 거죠. 그러다 보니까 컨설팅을 해야 되는 당위성이 필요했던 부분들이고요. 어찌됐든 컨설팅을 통해서 방법은 알았어요.”

□ 이번 사업 시행을 통해 많은 정보를 접하게 됨 : 인식 변화 및 전환의 계기

- 자체적으로 알지 못하는 정보들을 얻게 됨으로써 내부 시스템 변화를 위한 인식의 계기가 됨.

“이런걸 통해서 많은 정보를 얻을 수 있거든요. 이것이 씨앗이 될 수가 있어요. 이걸로 인식변화가 되는 거죠.”

“이런 사업을 하면서 서로간에 얘기를 하잖아요? 이게 의견충돌이 일어나든 뭐가 됐든 ‘이런 문제가 있다’라는 것들은 인식을 하고, 직원들도 하다 보면 우수사례도 올라오고 그러면 할 수밖에 없고, 장년층과 청년층이 충돌은 있는 거고, 이런 기관에서 해결해야 되는 문제다. 이런 사업들을 하는 데 시발점이 됐던 거 같아요.”

“이런 부분들에 대해서 접근 방법을 알게 된 거. 전혀 예상치 못했던 부분들을 접어서. 예를 들면 최저임금만 끝내려고 그랬는데 상여금, 상여금을 조율하는 방법을 제시를 해주더라고요.”

“이런 게 있는지도 잘 몰랐고, 워낙에 홍보가 안 됐기 때문에 몰랐고 이런 게 있다는 걸 한번 발을 들여놓으니까 계속적으로 알아보게 되는 그런 계기가.”

□ 사업체 내부의 시스템 변화 유도

- 컨설팅을 통해서 도출된 프로그램을 내년 사업 계획에 반영, 회사 자체 시스템으로 정착 시도
- 직무개발, 워크숍팀 빌딩, 관계 개선 프로그램 수행
- 숙련전수 가시적 업무 매뉴얼화 등

“이런 프로그램 하면서 또 한 가지 좋았던 부분들은 내년도에 저희가 장년들이 계속적으로 60세까지 근무하고 저도 몇 살까지 근무할 진 모르겠지만 이 쪽에 이런 프로그램 플러스 장년 설계할 수 있는 프로그램들이 같이 있기 때문에 그거를 저희가 내년도 교육에 반영을 했어요, 실제적으로. 그래서 내년도 3월부터 장년친화프로그램 그리고 생애설계프로그램을 직접 진행을 할 겁니다.”

“그분들이 기술 전수해주시고 그 답에 또 각 팀에 검사하고 그러는 가검반, 사출반 이렇게 있으면 서로 업무적인 협의가 있는데도 서로 대화가 안 됐던 부분도 많았는데 서로 대화하는 분위기.”

“이번에 멘토 멘티 제도를 해서 기존에 근무하시던 분들은 기술이 있기 때문에 신규 채용자들에 대해서 멘토 멘티제를 도용을 해가지고 어떤 그런 책임 관계를 만들어... 그런 책임 관계가 생기다 보니까 조금은 더 나아진 거 같아요, 이전보다는.”

3. 사업 시행 관련 요구사항

가. 사업인지 촉발 및 홍보 채널 다각화 필요

□ 노사발전재단, 노무사 등과의 네트워크가 없는 사업장의 경우 사업 인지 계기가 희박하여 사업 신청에서 경쟁력이 상대적으로 취약할 수밖에 없는 상황. 따라서, 본 사업의 수혜자 확대를 위해서는 기존 홍보채널에 대한 인지도를 올리는 것과 동시에 홍보 채널의 다각화가 필요할 것으로 보임.

○ 기존 홍보 채널 인지도 확대 측면

- 노사발전재단 홈페이지 채널 자체에 대한 홍보, 지속적인 모니터링을 통해 사업 참여의 기회를 확보할 수 있도록 안내
- 관심 기업의 사업설명회 참여 유도

○ 홍보 채널 다각화

- 노사발전재단의 홈페이지와는 별개로, 사업장 DM발송 등을 통한 직접 사업 안내 등 사업 공고와 관련한 별도의 채널 운영
- 상공인회의, 경영자협회 등 지역별 소모임 활용(노무사 의견)

“전혀 뭐 들은 바가 없거든요. 왜냐면 이런 사업이 있다는 거를 어떤 방식으로든 좀 알려야 담당자들이 알고 지원하면 경쟁률도 높을 거고, 진짜 필요한데 급한 데 먼저 갈 수도 있었을 텐데. 전혀 모르고 컨설턴트가 얘기를 해주고 난 다음에 알았으니까. 그것도 마감 며칠 안 남기고, 홍보 부족이 제일 큰 거 같아요.”

“장년친화를 위해서 혹은 임금피크제를 위해서 얼마나 전문적인 우리가 알고 이걸 도입할 수 있을까를 고민하는 건 또 다른 문제인 거거든요? 그니까 만약에 이거를 사업을 진행을 하려면 기본적으로 담당자들에 대한 교육을 한번 하고 그 안에서 우리 사업장이 그게 정말 필요하면 신청을 하시라 이런 프로세스로 가야 되지 않을까?”

“상공인회의소라든지 경영인연합이라든지 그런 지역 지역마다 소모임들이 있잖아요? 그쪽에다가 정보를 차라리 토스하는 쪽이 빠르지 않을까?” (노무사)

나. 사업제안서 작성 단계에서의 물리적 도움 환경 조성

- 사업 신청을 위한 제안서 작성 단계에서의 지원 필요
 - 담당자의 업무 효율성 향상과 사업장 특성이 반영될 수 있도록 준비단계에서 맞춤 상담이 있기를 희망
 - 최초 사업수행 과정에서 업무 로드를 경험한 담당자는 성과와는 관계없이 사업시행 자체를 기피하게 되는 경향
 - 매뉴얼 활용 및 이해를 위한 사전 설명회 등의 기회를 확대, 참여를 독려하는 것이 필요

다. 사업장 특성을 반영하여 컨설팅 & 프로그램 운영 비중 탄력적 운영

- 사업장의 현황에 따라 컨설팅과 프로그램 운영의 비중 기준을 탄력적으로 둘 필요가 있어 보임.
 - 장년친화를 위한 사업장 내 제도 및 시스템 개선과 이의 실행은 단기적 컨설팅이 아닌 장기적 컨설팅 과제
 - 사업 비용의 30% 이하의 컨설팅 비용에서 이러한 장기적 관점의 컨설팅은 어렵다는 것이 노무사들의 의견
 - 장기적 관점의 사업 시행 효과 확대를 위해서는 상기 부분에 대한 고려 필요

“어떤 거 어떤 거 임금피크하겠다, 교육을 어떤 걸 하겠다 이거를 다 사업계

회서를 써가지고 노사발전재단에다 보내주면 이 프로그램을 해라 승인을 해주면 그거를 해야 되는 거예요. 그러면 이후에, 이미 사업을 심사를 하는 단계에서 이미 이 사업장은 뭘 해라 라는 게 결정이 돼 버리고, 그것만 해야 되는 거예요.” (노무사)

라. 컨설팅 서비스 퀄리티 향상을 위한 노무사 풀 구성

□ 컨설팅 서비스 퀄리티 향상을 위해 노무사 선정을 위한 다양한 풀 구성

- 공개입찰을 할 수 없는 사업체의 경우, 노무사 선정 어려움 발생
- 해당 사업에 대한 이해도와 유관 경력을 보유한 노무사 선정에 대한 니즈 있음.
- 노무사 선 제안 사례의 문제 해결
 - 기존 노무사 네트워크가 없는 경우, 노무사 쪽에서 먼저 제안하여 선정 이후 컨설팅 퀄리티 문제 등 발생
- 사업체에서 사업에 대한 능동적 인식, 이후 노무사 선정의 프로세스를 밟을 수 있도록 하는 환경 조성 필요
- 기존 사례와 경험의 벤치마킹 측면에서 풀 구성 제안

“컨설팅 업체를 어떻게 선정하는지가 제가 봤을 땐 이 사업의 가장 주무인 거 같아요. 사업자의 특성을 오랜 기간 알고 있는 노무사여야 짧은 기간에도 만족할 만한 컨설팅이 나오죠.”

“솔직히 그래서 저는 노사발전재단에서 그렇게 했으면 해요. 이런 사업을 할 때는 이런 컨설팅 같은 경우는 그쪽에서 좀 해줬으면 좋겠다, 노사발전재단에서, 컨설팅을 할 수 있는 사람들을 정해놓고 사람들을 풀 안에서 데려다 써라 이러면 이런 부분이 생기지 않잖아요? 근데 우리가 다른 데서 아무데나 컨설팅 업자를 쓰려니까 이런 부분이 좀 생기는 거 같아서.”

마. 사업수행 기간의 유동적 운영

□ 회차별 사업 안내 및 신청, 수행 기간과 결과 보고의 유동적 운영 필요

“1차에 선정되었다면 시간이 충분했겠지만 5차에 되어서 여유를 갖고 진행하기에는 시간이 없었어요.”

“저희도 회사는 기본적으로는 임금피크제를 해서 사업을 다 만들어놓긴 했는데 워낙 기간이 촉박하다 보니까, 도입에. 촉박하다 보니까 일부 사업을 조정하고 그런 부분은 있어요. 설문조사나 이런 것들도 외부 전문기관에 컨설팅을 받아서 하려고 했었는데, 그런 것들도 좀 시간이 없다 보니까 저희가 직접 저희 노무사 쪽 컨설팅하는 데다가 검수받아가시고 저희가 직접하는 부분들이 있었죠.”

□ 단기적 성과를 측정하기 어려움.

“11월에 교육체계 설계하고 교육 막 시작하면은 성과가 나오느냐? 그걸 측정할 수 있는 시간이 한 달 정도밖에 안 지났기 때문에 당장 성과를 볼 수는 없다고 생각합니다.”

“(올해 컨설팅한 업체 기준) 내년 1월 1일부터 제가 제도 설계한 걸 시행을 하거든요? 6개월이든 1년이든 2년이든 지나야지 그 성과가 비로서 가늠... 임금피크제를 도입했다. 그러면 도입했다는 그런 팩트는 정량적으로 측정이 될 수 있지만 그로 인해서 조직문화가 어떻게 바뀌었느냐? 이걸 알려면 최소한 1년, 2년, 3년은 지나야 되는데. 근데 당장 몇 달 만에 성과를... 이게 이 사업 뿐만 아니에요. 일터혁신이다 뭐다 제가 생각할 때 좀 바보들이 단기성과를 너무 요구해.” (노무사)

바. 재선발 기회 요청

□ 사업에 참여했던 사업장들도 내년에도 참여 기회를 중복으로 주어 금년 실시하였던 프로젝트의 연장선상에서 운영할 수 있도록 기대

- 임금체계 개편, 승진체계 개편과 같이 제도화할 수 있는 프로젝트가 있는 것과는 달리, 장년층과 젊은 층들간의 화합을 위한 워크숍, 사내 교육, 컨설팅 등은 단발성으로 이루어지는 것들이라 사업장의 변화를 이끌어내기 어려움.
- 제도화할 수 있는 문제들이라 하더라도 설득과정을 통한 내부 협의 등

더 긴 기간을 투자하여 해결해야 할 문제들이 많아 한 번의 지원으로 모든 문제를 해결할 수 없음.

○ 따라서 제도화할 수 있는 프로젝트를 진행하지 못한 사업장의 경우 단발성 이벤트에 그쳐 뚜렷한 성과라고 제시할 만한 것들이 없게 되는 결과

□ 프로젝트가 이벤트성에 그치지 않도록 워크숍이나 사내 교육, 멘토 멘티 프로그램 같은 것들이 제도적으로 사업장에 정착될 수 있도록 하기 위해서는 1회에 그치는 것이 아니라 올해의 연장선상에서 지속적인 수행 여부를 성과로 측정해야 함.

“지원을 중복으로 해주신다면 상당히 좋은 제도거든요.”

“저희가 한번 해보니까 어떻게 하면 내년에 좀더 효율적으로 잘 할 수 있는지를. 그래서 된다면은 잘 할 수 있을 거 같아요. 일단 직원들이 너무 호응이 좋고, 저한테 먼저 내년에도 하는 거냐 이렇게 여쭙보더라고요. 그래서 내년에도 좀 계획했으면..”

“사내교육 이런 것 계속 진행하고 싶은데 이번엔 지원받았지만 실질적으로 비용문제 때문에 지원이 없으면 회사 내부적으로 진행하기 어렵거든요.”

“그게 지속적으로 지원하고, 지속적으로 이루어져야 돼서 그런 부분을 내년까지 지원을 받을 수가 있다면 자리 잡을 수 있는 계기가 되죠.”

“숙련노하우 전수하는 거, 행동을 전수하는 프로그램이 멘토링이었거든요. 최종 보고를 워크숍을 하면서 한 거고 계약기간은 끝났지만 컨설팅 업체도 들 어와가지고 3달 동안 다 프로그램 설명해주고, 다 한번씩 시켜보고, 해보고 이런 것까지 다 했거든요. 근데... 사람들도 필요성에 대해서 공감할 하는 단계, ‘이거 괜찮다’라는 생각을 하는 정도지, 이게 실제적으로 잘 운영돼서 돌아가게 하계끔 아직 시스템을 딱 만들지를 못한 거예요. 그게 가장 문제인 거예요. 그래서 이벤트 성이다 이런 얘기를 담당자도 하고... 저는 인사담당자로서 그걸 노사위원회나 자꾸 얘길 하고 프로그램도 얘길 하고 했는데 그걸 강하게 밀어붙이기가 동기부여가 잘 안 되는 거죠.”

사. 대상자 선정 기준의 확대

- 장년고용 문제가 있는 작은 규모의 사업장에는 인력이 없어서 하고 싶어도 못하는 회사들이 많기 때문에 지원 필요성을 기준으로 지원 필요

“우리보다 더 필요한 기업들은 이거를 수행할 만한 담당인력이 없어서 이 사업을 하고 싶어도 못하는 회사들이 되게 많대요. 저희야 어차피 지원을 받았으니까 상관은 없는데 우리보다 더 오히려 영세한 기업들, 정말 50인 이하 같은 경우는 올해 몇 개 사업장이나 될까? 어떻게 하면은 이 사업을 추진하는데 있어서 더 필요한 사업장에 혜택을 줄지에 대한 부분들은 이런 것들은 노사발전재단에서 좀 고민을 해야 될 거 같아요.”

- 작은 규모 사업장으로의 확대는 사업 수행의 어려움이 발생할 수 있음 (노무사 의견).

- 실질적으로 작은 사업장에서는 사업을 담당할 인력이 없기 때문에 사업의 실효성을 거두기 어렵다는 의견
- 따라서, 어느 정도 규모가 되는 사업장에 지원을 하는 것이 오히려 더 실효성이 있다는 판단

“아무래도 조직이 인원도 많고 자본력도 좀 있다면은 제도설계를 했을 때 그거를 실제로 투입을 해서 실행할 수 있는 여력도 있다는 얘기에요. 정부나 재단 입장에서는 내가 투자한 만큼의 정말 소기의 효과가 나오는 곳이라는 거죠. 만약에 무조건 중소기업만 하겠다, 중소기업 해가지고 지원을 했는데 처음 상황이랑 다르게 내년 됐더니 회사 상황 너무 안 좋아. 이걸 지금 우리가 제도를 다시 정말 변경을 해가지고 새로 리뉴얼 하긴 너무 힘들어. 그냥 일단 몇 년 후에 다시 보자 이런 경우도 생길 수 있어요.”

- 단, 회사 자산으로도 충분히 내부의 문제를 해결할 수 있는 대기업이 사업장 규모를 낮추어 변칙적으로 지원하는 경우를 막을 수 있는 시스템은 있어야 할 것으로 판단됨.

아. 실질적 성과 측정을 위한 의견

- 임금피크제 이슈가 없는 사업장의 경우 기존 사내 예산으로 운영하기 어려웠던 워크숍 및 직원 친화 관련 프로그램에 집중할 수밖에 없었던 상황(노무사 의견)
- 따라서, 장년친화 사업 수행의 성과를 회사 시스템이나 환경 변화 등의 실질적인 변화 유무로 판단하기 어려움 존재
- 성과를 평가하기 위한 절차 마련에 대한 의견 제시
 - 워크숍 시행 전 vs. 시행 후 사내 직원 만족도 평가 시행. 사업시행 이후 직원들의 만족도에서 변화가 있었는지 여부로 성과를 측정하는 방법 제안
 - 구성원의 융화에 대한 직원들의 의견 사전 vs. 사후 측정 비교 등
- 임금체계 개편이나 승진체계 개편의 경우 실질적 성과가 나타나는 때는 몇 년 후이기 때문에 프로젝트 종료 후 바로 성과를 측정하기는 어려움
- 따라서 회사 시스템 개편 및 제도 반영을 지속적으로 모니터링하고 사업을 수행할 수 있도록 재선발의 기회에 대한 의견 제시

“올해 선정된 사업장이 내년에도 다시 선정될 수 있다면 연계가 될 수가 있겠죠. 베이스를 가지고 우리가 지금 임금피크제를 설계까진 했는데 이거를 내년에 도입하려면 그때 가서 또 사실은 직원과 사장 간에 얘기도 해야 되고 약간 수정을 해야 되고 그런 부분들이 필요할 거예요. 만약에 정부 입장에서 같은 사업자에 재선정해서 지원하는 게 아니다라고 생각하신다면 그런 흐름은 끊어질 수밖에 없는 게 현실인 거죠.”

“올해까지 한 사업이 회사에 따라서는 내년에 실행이 될 수도 있지만 또 많은 회사는 솔직히 그 책꽂이에 꽂혀 있는 보고서 한 권으로 될 가능성이 높단 말이예요. 그러면은 이 보고서를 현장으로 돌리기 위해서는 지금 재선정을 통해서 하는 방법도 괜찮겠죠.”

자. 사업의 실질적 성과를 내기 위한 선택과 집중

- 실질적인 성과 측정을 위해서는 임금체계 개편, 승진체계 개편 등 회사 내 시스템 변화 및 제도화 부분에 집중해야 한다는 의견 제시(노무사 의견)
- 많은 사업장들이 실행한 워크숍, 사내 교육과 같은 프로젝트는 장년고용의 문제를 해결하고자 하는 분위기를 조성. 임금피크제의 도입, 장년고용 연장 등 시스템을 구축하기 앞서 사업장 분위기를 밝고 협조적이게 변화시켰다는 측면에서 긍정적
- 반면, 임금체계 개편, 승진체계 개편과 같은 제도화와 같은 사업의 지속성을 위해서는 현재 수준의 컨설팅 기간과 비용으로는 한계가 있으므로 개선이 필요하다는 의견

“워크숍 같은 건 단발성이죠. 그냥 그때 한 번 좋고 마는 거예요. 실질적으로 제도를 바꾸지 않는 이상은요.”

“단발성인 사업을 평가하는 것도 나름의 의의는 있겠지만 제도화하지 않는 이상 지속적인 성과를 기대하기는 어렵죠.”

차. 노조 설득을 위한 수단으로 활용 방지

- 사측이 아닌 제3자 컨설팅, 고용노동부 시행의 객관성/당위성으로 사업의 명분 확보

“저희가 ‘나라에서 시키는 거다, 고용노동부에서 시키는 거다’라고 하게 되면 어느 정도 반 정도는 동의를 얻고 들어가거든요. 그래서 직원이 저희가 한 6백 명 정도 되기 때문에 엄청 많아요. 그래서 모든 직원들 만족하기는 좀 어려운 면이 있고 그래서 저희 대표자 분이 이런 말씀을 하셨어요. 올해는 이렇게 하고 내년에도 사업을 못 받더라도 똑같은 교육을 진행을 하자. 직원들한테는 고용노동부나 아니면 다른 데서 지원을 받아서 하는 거다라고 표방을 하고 해야지.”

□ 단, 노조 설득을 위한 수단으로의 활용여부에 대해서는 별도의 관리/감독이 필요하다고 판단됨.

“수확이 가장 컸던 거는 저희 돈을 가지고서 하면 노조는 무조건 ‘이거 쓰지 말고 우리 급여 조금이라도 올려달라’ 이래요. 그때마다 저희는 이걸 우리 돈 아니라고, 국가에서 지원받아서 하는 거다라고 하면은 자기네들도 할말이 없어요. 그래서 나중에 갔을 적에는 잘했다...”

“아니, 고용노동부가 한하는데 누가 뭐라 그래? 이런 느낌인 거죠.”

“어차피 노사발전재단의 관리 감독을 받으니까 사측에서는 관리는 안 하죠. 노사발전재단이랑 저희가 협의했다고 하는데... 프로그램 운영하는 데 유연성이 많아요.”

제4장

이모작지원사업 시행 실태

제1절 자료수집 개요

□ 좌담회

- 참여기업 인사담당자, 참여기업 소속 장년 퇴직(예정) 근로자를 대상으로 전직지원서비스를 제공했던 민간위탁 운영기관 담당자, 그리고 실제 전직지원서비스를 받았던 장년 퇴직(예정) 근로자를 대상으로 집단심층 면접 실시
 - 참여기업 사업담당자 좌담회: 2개 집단 10개 기업 담당자 10명
 - 민간위탁 운영기관 담당자: 1개 집단 6개사 담당자 6명
 - 서비스 수혜 장년 퇴직(예정) 근로자: 2개 집단 10명

□ 설문조사

- 서비스 수혜개인인 퇴직(예정) 근로자를 대상으로 구조화된 자기기입식 설문지를 이용하여 설문조사 실시
- 설문조사 진행은 서비스 민간위탁 운영기관에게 담당자가 자기 기관에게 서비스를 제공한 개인에게 설문지를 배포하고 수거하여 연구자에게 전달

- 설문조사 시행은 2016년 1월 실시
- 앞서 서론 및 제3장 1절에서 언급한 바와 같이 이번 설문조사도 통계적으로 신뢰성 있는 수치를 얻기 위하여 엄밀한 방식으로 표본을 추출하지 못하였고, 여러 가지 이유로 표본에 접근하기 용이한 방식으로 설문조사가 이루어졌기 때문에 설문조사의 결과를 모집단 특성으로 일반화하기에는 제약이 많음을 유의해야 함.
- 특히 개인정보보호의 이유로 많은 응답자를 확보하는 데에 어려움이 발생하였음.
- 응답자 수: 8개 운영기관에서 전직지원서비스를 받은 수혜 개인 59명

제2절 설문조사 결과

1. 응답자 특성

□ 사회인구학적 특성

○ 성 및 학력

- 이모작지원서비스 개인참여자 설문조사에 응답한 장년근로자 59명은 남성은 50명(85%), 여성 9명(15%)으로 구성됨.
- 학력별로는 중졸 9%, 고졸 34%, 초대졸 이상 58%로 구성

〈표 4-1〉 이모작지원사업 참여 장년근로자 성과 학력

전 체	성 별		학 력		
	남 성	여 성	중졸 이하	고 졸	초대졸 이상
59(100.0)	50(84.7)	9(15.3)	5(8.5)	20(33.9)	34(57.6)

○ 연령 분포

- 응답자 연령은 사업 시행연도인 2015년에 만 50세에 해당하는 1965

년부터 만 60세에 해당하는 1955년에 분포되어 있으며, 평균 55.1세로 나타남.

- 응답자가 가장 많은 연령은 50대 중반층으로 53세 (8명, 14%), 54세 (10명, 17%), 55세(9명, 15%) 등임.

□ 퇴직 일자리 특성

○ 근속연수

- 이번 조사에 응한 장년근로자의 근속연수는 20년 이상이 68%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 2015년에 입사한 이들도 3명 포함된 것으로 조사됨.

○ 퇴직연도

- 2015년에 퇴직한 이들이 72%, 2016년 이후 퇴직예정자가 28%인데, 이 가운데 퇴직 시기가 3년 이상인 2018년 이후 퇴직예정자도 21% 포함됨.
- 참여자 모집 어려움으로 2015년에 퇴직하지 않는 장년근로자도 포함을 시켰는데, 약 7:3의 이번 조사 결과가 실제 모집단 비중을 잘 반영한 것인지 아니면 2015년 퇴직자가 더 많이 응답해준 것인지는 향후 최종 사업 결과를 확인해야 할 것으로 보임.

○ 직업

- 응답자 직업으로는 관리직 36%, 생산직 30%로 가장 많은 것으로 나타났는데, 50세 이후까지 근무한 장년근로자들이 주로 관리직이나 생산직이 많기 때문인 것으로 보임.

○ 퇴직 사유

- 응답자 퇴직(예정) 사유로는 정년퇴직 28%, 희망퇴직 67% 등으로 나타났으며, 계약만료는 5%로 나타남.
- 2015년 퇴직자로 한정하면 정년퇴직 19.5%, 희망퇴직 80.5%로 희망퇴직 비중이 더 많은 것으로 나타남.

〈표 4-2〉 이모작지원사업 참여 근로자 퇴직일자리 특성

전 체	근속연수			퇴직연도			
	10년 이하	11~20년	21년 이상	2015년	2016년	2017년	2018년
59 (100.0)	6 (10.7)	12 (21.4)	38 (67.9)	41 (72.4)	1 (1.7)	3 (5.1)	12 (20.7)
직업					퇴직사유		
관리직	사무직	기술직	생산직	서비스직	정년퇴직	희망퇴직	계약만료
20 (35.7)	5 (8.9)	12 (21.4)	17 (30.4)	2 (3.6)	16 (27.6)	39 (67.2)	3 (5.1)

2. 설문조사 주요 결과

□ 사업 참여 배경

○ 사업 참여 계기

- 이번 조사에 응한 장년근로자들이 이모작사업에 참여한 계기로는 회사 인사담당자의 권유가 71%로 가장 많았고, 운영기관 권유로 참여했다는 응답도 19%로 나타났음. 다른 사람의 권유보다는 자발적인 의사로 참여했다고 응답한 이들은 10%로 나타남.
- 인사담당자나 운영기관 권유 없이 자발적인 참여로 참여한 이들은 2015년 퇴직자에 비하여 2016년 이후 퇴직예정자가 크게 많은 것으로 나타나서(2.4% vs. 31.3%), 퇴직 해당 연도 이전부터 전직지원에 대한 욕구들이 많은 것으로 보임.

〈표 4-3〉 이모작지원서비스 참여 계기

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
회사(부서장/인사담당자 등) 권유	78.6	50.0	70.7
운영기관(전직지원서비스기관) 권유	19.0	18.8	19.0
자발적인 의사로 참여	2.4	31.3	10.3
전 체	100.0	100.0	100.0

○ 사업 인지 경로

- 참여자들 대부분은 이모작지원사업에 참여하기 전까지 이 사업에 대하여 알지 못한 것으로 나타남. 참여자 네 명 가운데 세 명은 인사담당자 소개, 나머지 한 명은 운영기관 소개로 이 사업을 알게 되었다고 응답함.
- ‘고용노동부 정책 홍보를 통해서’ 또는 ‘방송, 신문 등 언론 매체를 통해서’라는 보기를 제시했음에도 불구하고 단 한 명도 응답하지 않은 사실을 감안하면, 이 사업에 대한 홍보와 정보 제공이 매우 제한적인 것으로 보임.

<표 4-4> 이모작지원서비스사업 인지 경로

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
회사(부서장/인사담당자 등) 소개	76.2	75.0	75.9
운영기관(전직지원서비스기관) 소개	23.8	25.0	24.1
전 체	100.0	100.0	100.0

□ 타 장년 관련 프로그램 참여 실태

- 이모작지원서비스에 참여한 장년근로자 가운데 2015년 한 해 동안 다른 장년고용 증진을 위한 프로그램에 참여한 경험을 조사한 결과, 응답자 40%가 다른 프로그램에 참여한 것으로 나타남.
 - 참여한 프로그램 가운데 중장년 일자리희망센터 전직지원서비스, 정부 지원 직업훈련 등이 각각 10%로 나타남.
 - 그 외 이모작지원서비스와 유사한 성격의 장년나침반프로젝트, 민간 기관 시행 생애경력개발서비스 등을 받은 응답자는 각각 5%, 7%로 나타남.

□ 전직지원서비스 내용 및 평가

○ 수혜 서비스 종류

- 이모작지원서비스는 개인상담 및 컨설팅, 집단상담 및 교육, 재취업 알선 등 크게 세 가지 종류의 서비스를 제공하게 되어 있으며, 이번 설문

조사 결과를 보면 거의 모두 세 가지 서비스를 받은 것으로 나타남.

〈표 4-5〉 타 장년프로그램 참여 실태

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
없음	59.5	62.5	60.3
중장년일자리희망센터 전직지원서비스	14.3	0.0	10.3
노사발전재단 시행 장년나침반프로젝트	4.8	6.3	5.2
기타 민간기관 시행 생애경력개발서비스	7.1	6.3	6.9
정부 지원 직업훈련	9.5	12.5	10.3
정부 미지원 직업훈련	7.1	6.3	6.9
기타	2.4	12.5	5.2
사례 수(명)	42	16	58

주: 참여 프로그램은 복수응답임.

- 개인상담·컨설팅 서비스는 참여자 모두 제공받은 것으로 나타남.
- 집단상담 및 교육 프로그램은 일부 참여자가 받지 않은 것으로 나타났음. 그러나 참여자 좌담회 조사 결과를 통해 추정해 보자면, 집단교육을 할 만한 정도의 참여자 구성이 어려운 경우, 집단교육을 통해서 제공하는 교육 내용들을 개별 상담을 통해서 제공하는 것으로 보임.
- 재취업 알선 역시 약 10% 정도가 받지 않았다고 응답하였음. 이 조사에서는 2015년 퇴직자에게서 모두 발생하였는데, 참여자들이 퇴직 이후 창업을 계획하고 있거나 재취업할 의사가 없는 것으로 추정해 볼 수 있음.
- 한편 2016년 이후 퇴직자들도 재취업 알선을 받았다고 응답하였음. 참여자 좌담회 조사 결과를 통해 추정해 보자면, 장년근로자들이 구체적으로 취업할 일자리를 소개해주지 않더라도 일자리나 관련 정보를 찾을 수 있는 인터넷 사이트를 알려주는 수준의 서비스도 재취업 알선으로 인식하는 것으로 나타남.

○ 서비스 받은 시간

- 이모작지원서비스에 대한 사업주 지원 정도를 살펴보기 위하여 서비

〈표 4-6〉 서비스 종류별 수혜 여부

		2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
개인상담·컨설팅	받음	100.0	100.0	100.0
	받지 않음	0.0	0.0	0.0
집단상담·교육	받음	97.6	100.0	98.3
	받지 않음	2.4	0.0	1.7
재취업 알선	받음	85.7	100.0	89.7
	받지 않음	14.3	0.0	10.3
전 체		100.0	100.0	100.0

스를 근로시간 또는 근로시간 외에 받았는가를 조사한 결과, 약 절반 정도는 근로시간에, 나머지 절반은 근로시간 외에 서비스를 받은 것으로 나타남.

- 근로시간 외에 서비스를 받은 비중은 2015년 비퇴직자들보다 2015년 퇴직자들이 더 높은 것으로 나타남. 이는 2015년 퇴직자들은 퇴직 이후 서비스를 받은 경우가 존재하기 때문인 것으로 보임.

○ 서비스 받은 공간

- 서비스 수혜시간과 함께 서비스 수혜 공간을 조사한 결과 약 25% 내외는 사업장 안에서, 나머지 75%는 사업장 밖에서 서비스를 받은 것으로 나타남.
- 서비스 수혜시간과 마찬가지로 퇴직 후 서비스를 받은 경우로 인한 것으로 보임.

〈표 4-7〉 서비스 종류별 수혜 시간

		2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
개인상담·컨설팅	근로시간	32.4	62.5	42.0
	근로시간 외	67.6	37.5	58.0
집단상담·교육	근로시간	41.2	68.8	50.0
	근로시간 외	58.8	31.3	50.0
재취업 알선	근로시간	29.6	75.0	46.5
	근로시간 외	70.4	25.0	53.5
전 체		100.0	100.0	100.0

〈표 4-8〉 서비스 종류별 수혜 장소

		2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
개인상담· 컨설팅	사업장 내	11.1	62.5	26.9
	사업장 외	88.9	37.5	73.1
집단상담· 교육	사업장 내	13.5	56.3	26.4
	사업장 외	86.5	43.8	73.6
재취업 알선	사업장 내	17.9	68.8	36.4
	사업장 외	82.1	31.3	63.6
전 체		100.0	100.0	100.0

□ 사업 만족도 및 평가

○ 서비스별 만족도

- 앞서 살펴본 세 가지 세부 서비스-개인상담·컨설팅, 집단상담·교육, 그리고 재취업 알선 등-에 대한 만족도를 5점 척도로 조사한 결과 각각 4.6점, 4.5점, 4.3점 등으로 매우 높은 것으로 나타났으나, 재취업 알선에 대한 만족도가 다른 두 가지 서비스에 비해서는 상대적으로 낮은 것으로 나타남.
- 또한 2015년 퇴직자가 2016년 이후 퇴직자에 비하여 만족도가 전반적으로 조금 낮은 것으로 나타났음.

〈표 4-9〉 서비스별 만족도

	개인상담·컨설팅	집단상담·교육	재취업 알선
2015년 퇴직자	4.57	4.46	4.23
2015년 비퇴직자	4.75	4.69	4.44
전 체	4.62	4.53	4.29

주: 매우 불만족 1점부터 매우 만족 5점 사이의 산술평균임.

○ 퇴직 이후 변화 관리 및 생활에 대한 자신감 변화

- 이모작지원서비스가 퇴직 후 변화된 삶을 영위하도록 자신감을 만들어 주었는가에 대해서 전체 응답자의 95%가 서비스 참여 후 자신감이 생겼다고 응답함. 특히 많은 자신감이 생겼다는 응답이 약 60%에

가까운 것으로 나타남.

〈표 4-10〉 퇴직 후 변화 관리 및 생활에 대한 자신감 변화

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
그저 그렇다	7.1	0.0	5.2
약간의 자신감이 생겼다	33.3	43.8	36.2
많은 자신감이 생겼다	59.5	56.3	58.6
전 체	100.0	100.0	100.0

○ 퇴직 후 취창업 의사 변화

- 이모작지원서비스를 받은 후 취업이나 창업에 대한 의사가 변화했는가에 대해서 별다른 변화가 없었다는 응답은 2%에 그쳐, 서비스 참여로 인하여 지속적인 경제활동 참여 의사가 높아진 것으로 평가하고 있음.
- 특히 처음에는 재취업 또는 창업할 의사가 없었으나, 이 사업에 참여한 후 취창업 의사가 생겨났다고 응답한 이들이 약 38%를 차지해서 이모작지원서비스를 통하여 퇴직 후 변화된 삶에 대한 자신감을 높여 주는 데 그치는 것이 아니라 지속적으로 경제활동에 참여하도록 고취하는 것으로도 보임.
- 또한 당초 재취창업할 의사를 가진 장년근로자도 이 사업에 참여하고 그 의사가 더욱 컸다고 응답함.

〈표 4-11〉 퇴직 후 취창업 의사 변화

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
재취업(창업)할 의사가 없었고, 참여 후 별 변화 없음.	2.5	0.0	1.8
재취업(창업)할 의사가 없었으나, 참여 후 재취업(창업) 의사가 생겨남.	37.5	37.5	37.5
재취업(창업)할 의사가 있었고, 참여 후 더 커졌음.	52.5	62.5	55.4
재취업(창업)할 의사가 있었고, 참여를 받은 후 별 변화는 없었음.	7.5	0.0	5.4
전 체	100.0	100.0	100.0

- 구직 기술교육이 재취(창)업 도움을 주는 정도에 대한 평가
 - 이번 서비스를 통해 교육받은 구직기술 등이 재취업 또는 창업하는 데에 얼마나 도움을 줄 것으로 생각하는가에 대해서 응답자 전원이 도움이 될 것 같다고 응답하였음.
 - 특히 이번 응답자 네 명 가운데 세 명이 많은 도움이 될 것 같다고 응답함.
- 재취(창)업 성공 가능성 변화에 대한 평가
 - 이번 이모작지원서비스 참여로 인하여 향후 재취업 또는 창업에 성공할 가능성이 얼마나 높아졌는가에 대해서 응답자의 95%가 높아진 것 같다고 응답하였음.
 - 재취업 가능성에 별 차이가 없는 것 같다고 응답한 이들은 모두 2015년 퇴직자로 나타났음.

〈표 4-12〉 퇴직 이후 재취업(창업 포함) 활동에 도움 여부

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
약간의 도움이 될 것 같다	21.4	37.5	25.9
많은 도움이 될 것 같다	78.6	62.5	74.1
전 체	100.0	100.0	100.0

〈표 4-13〉 퇴직 이후 재취업(창업 포함) 성공 가능성 증가 여부

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
별 차이 없는 것 같다고 생각한다	7.1	0.0	5.2
약간 높아진 것 같다고 생각한다	35.7	37.5	36.2
많이 높아진 것 같다고 생각한다	57.1	62.5	58.6
전 체	100.0	100.0	100.0

□ 재취업 일자리 정보 제공 여부

- 2015년 퇴직자를 대상으로 이모작지원서비스를 받는 동안 또는 서비스 종료 후 재취업 일자리를 알선 받은 적이 있는가를 조사한 결과 93%가 일자리 정보를 제공받은 것으로 나타남.

〈표 4-14〉 이모작지원서비스 과정 또는 이후 일자리 정보 제공 여부(2015년 퇴직자 대상)
(단위 : %)

항 목	%
이모작지원서비스 과정뿐만 아니라 퇴직 이후에도 제공받았음	76.2
서비스 과정 중에만 일자리 정보를 제공받았음	11.9
서비스 과정 중은 아니지만 퇴직 후에 일자리 정보를 제공받았음	4.8
일자리 정보를 제공받은 적 없음	7.1
전 체	100.0

- 제공받은 일자리가 재취업할 일자리로서 평가한다면 전반적으로 낮은 수준의 일자리였다는 응답이 62%로 나타났으며, 적절한 일자리라는 응답은 32%에 그침.
- 이와 같은 결과는 장년퇴직자 눈높이에 맞는 일자리를 운영기관이 많이 보유하고 있지 못하거나 아니면 아직 장년퇴직자의 눈높이가 조정되지 못했기 때문으로 볼 수 있음.
- 다만 후자의 경우라면 이모작지원서비스를 통해서 눈높이 조정이 미흡한 경우가 많은 것이라고 할 수 있음.

〈표 4-15〉 정보 제공 일자리의 적절성

(단위 : %)

	전 체
너무 낮은 수준의 일자리였다	10.8
약간 낮은 수준의 일자리였다	51.4
적절한 수준의 일자리였다	32.4
약간 높은 수준의 일자리였다	5.4
전 체	100.0

- 퇴직 후 재취(창)업 여부 및 재취업한 일자리 알선 여부
 - 2015년 퇴직자를 대상으로 조사 시점(2016년 1월)에 재취업 또는 창업을 했는가를 조사한 결과 전체의 28%가 취업, 5%가 창업한 것으로 나타났음.
 - 재취업한 이들의 18%는 이모작서비스를 통해서 알선을 받은 곳에 취업을 한 것으로 나타남. 이 경우 응답자 가운데 올해 퇴직한 이들의

약 5%(0.275×0.182)가 이모작서비스를 통해서 재취업한 것으로 나타남.

〈표 4-16〉 퇴직 후 재취업 또는 창업 여부

(단위 : %)

퇴직 후 재취(창)업 여부			이모작서비스를 통한 알선 여부	
아니오	창업함	취업함	받음	받지 않음
67.5	5.0	27.5	18.2	81.8

○ 재취업 또는 창업한 이들에게 도움 정도

- 이모작지원서비스가 새로 취업 및 창업하는 데에 얼마나 도움이 되었는가에 대해서 도움이 되었다고 응답한 이들이 대부분(83%)을 차지한 것으로 나타남.

〈표 4-17〉 이모작지원서비스의 퇴직 후 재취업(창업) 도움 여부

(단위 : %)

	전 체
그저 그렇다	16.7
도움이 되었다	33.3
큰 도움이 되었다	50.0
전 체	100.0

○ 이모작지원서비스가 가장 도움을 준 분야

- 이번 이모작지원서비스를 통해서 가장 크게 도움을 받은 분야에 대해서 '퇴직 후 삶의 변화에 대한 관리 능력 향상'을 꼽은 응답자들이 75%로 전체 응답자의 네 명 가운데 세 명으로 나타났음.
- 다음으로는 '퇴직 후 재취업 또는 창업을 위한 구직·창업기술 향상' 35%, '퇴직 스트레스 감소' 32% 등으로 나타남.

○ 타인 추천 여부

- 이모작지원서비스를 직장 후배에게 추천하겠는가에 대해서 모든 응답자가 그렇다고 응답함.

〈표 4-18〉 이모작지원서비스를 통해 가장 크게 도움을 받은 분야(중복응답)

항 목	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
퇴직 스트레스 감소	34.1	25.0	31.6
퇴직 후 삶의 변화에 대한 관리 능력 향상	68.3	93.8	75.4
퇴직 후 재취창업 의욕 제고	24.4	37.5	28.1
퇴직 후 재취창업을 위한 구직창업기술 향상	36.6	31.3	35.1
퇴직 후 재취업 일자리정보 습득	34.1	12.5	28.1
기타	2.4	0.0	1.8
전 체	100.0	100.0	100.0

- 특히 '반드시 참여하라고 적극적으로 추천하겠다'는 응답이 64%로 큰 비중을 나타냈음.

〈표 4-19〉 추천 여부

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
참여하라고 조언	33.3	43.8	36.2
반드시 참여하라고 적극적으로 추천	66.7	56.3	63.8
전 체	100.0	100.0	100.0

○ 전반적인 만족도

- 참여자들이 이모작지원서비스에 대한 만족도를 5점 척도로 평가한 결과를 살펴보면, 평균 4.6점으로 매우 높은 것으로 나타남. '매우 만족'이 58%로 나타났고, '불만족한다'는 응답은 한 명도 없는 것으로 조사됨.

〈표 4-20〉 이모작지원서비스사업에 대한 전반적 만족도

(단위 : %)

	2015년 퇴직자	2015년 비퇴직자	전 체
보통	2.4	0.0	1.8
만족	41.5	37.5	40.4
매우 만족	56.1	62.5	57.9
전체	100.0	100.0	100.0
평균	4.54	4.63	4.56

제3절 좌담회 결과

1. 이모작지원사업 참여기업

가. 기업들의 이모작지원사업 참여 과정

1) 이모작지원사업 인지 경로

□ 이모작지원사업에 대한 인지 경로는 크게 ‘운영기관의 안내 및 제안’과 ‘기업의 자발적 수요에 따른 탐색’으로 나뉘고 있으며, 운영기관에게 먼저 제안을 받았던 기업들도 기업 내부적으로 전직지원서비스에 대한 수요가 있는 경우가 다수였음.

○ 기업 외부에서 먼저 이모작지원사업을 제안하는 경우가 일반적인 것으로 보이지만, 퇴직예정자를 관리할 수밖에 없는 대규모 사업장일수록 전직지원프로그램에 관심이 높은 것으로 나타남.

〈표 4-21〉 기업들의 이모작지원사업 인지 경로 세부 유형

유형	사례 수	설명
고용노동부 제안	1	고용노동부에서 기업에게 직접 이모작사업을 설명한 경우
운영기관 제안	7	운영기관에서 기업 인사팀에 이모작사업을 소개하고 제안한 경우
기업 자체 탐색	2	운영기관의 접촉 전 기업에서 홈페이지 등 검색을 통해 먼저 신청한 경우

“(운영기관에서 먼저 접촉을 하긴 했으나 우리 회사에서도) 전직지원서비스를 하려고 했었는데 마침 이렇게 운영기관으로부터 제안을 받아서 경영진에서도 결재가 나고, 이렇게 사업에 참여하게 된 거죠.”

“*****쪽 강사님이 저하고 접촉하다 ‘우리 이모작지원사업이 있다. 고용노동부에서 지원하는 이모작지원사업이 있는데 받으실 분 있으면 추천해 달라’는

얘기를 들어서 제가 15명 정도를 모집해서 저도 같이 교육을 받은 거거든요.”

“저는 군인 출신이다보니, 군에서는 제2의 직업을 배우는 과정을 1년 정도를 해요. 저희도 군하고 연계되어 있던 *****라는 전문 상담 기관을 통해서 사실은 알게 됐어요.”

“교육기관에서 저희 쪽으로 전화가 왔어요. 이런 교육이 있는데 참여하실 의향이 있냐고 해서 처음에는 반신반의했는데, 지속적으로 전화 주시면서 이모작사업에 대해서 저희 쪽에 안내문도 보내 주시고 하면서 (지원 의사가 생기고) 그게 하반기 지원이었어요.”

“저는 노동부 사업 관련 아카데미 사업을 해봤었고, 해외 취업 학생들 시키는 것도 하고... 그런데 언론사 같은 곳이 시니어 층이 많기 때문에 이 프로그램 검토해서 도입했습니다. (사회자: 그럼 이 지원사업에 대해서 알게 된 계기가?) 협력사에서 추천해줬어요.”

“저도 교육기관으로부터 영향을 받았습니다. 이런 사업에 대해서 안내를 받았고, 그래서 저희들도 흔쾌히 참여를 하게 되었고..”

“고용노동부 홈페이지를 종종 들어가니까요. 아주 적극적으로 찾은 건 아닌데 이모작지원사업이라는 것이 있다는 것만 알고 있었고... 저희가 실제 사업 같이 한 파트너 운영기관이 있었고, 다른 이모작사업을 하고 있는 운영기관이 있었거든요. 두 군데를 접촉했어요.”

“정보를 찾아 봤죠. 인터넷을 통해서. 이모작사업이라는 게 올해 처음 고용노동부에서 시행하다 보니까 일단 인터넷에도 짧게 나와 있고, 그래서 해당 컨설팅 업체에서 주는 유인물 보고 우리 대표이사님이라든지, 기존에 있는 임원들 회의를 통해서 결정을 내렸고 이번에 참여를 하게 됐거든요.”

2) 이모작지원사업 신청 동기 및 과정

- 이모작지원사업은 기업 인사팀을 통해서 교육 대상자를 모집하는 방식 뿐만 아니라 개인적으로 회사의 허가를 구한 후 운영기관과 직접적으로 소통하는 경우도 있음.

□ 기업 인사팀을 통해서 교육 대상자를 모집하는 경우는 사업장 규모가 클 때 또는 퇴직예정자가 많아 교육 적격 대상자들이 많을 때였으며, 반대로 소규모 사업장이나 적격 대상자가 많지 않을 경우에는 개별적으로 회사의 도움을 얻어 지원사업을 신청하고, 이후 커뮤니케이션하는 사례가 있었음.

○ 좌담회에 참석한 전체 10개 기업 중 적격자 규모가 적은 기업들이나 사업장 규모가 작은 중소기업에서 이러한 경향이 나타나는 것을 미뤄 볼 때(개별 신청 방식 3개 기업 해당), 인사 담당자가 전직지원사업을 관리하는 방식 못지 않게 퇴직예정자가 직접 신청하고 운영하는 방식도 상당할 것으로 추정됨.

- 이렇게 개별적으로 신청 및 운영하는 방식은 교육 대상자가 인사 관리자 역할을 동시에 수행하는 경우(인사담당자=피교육자)였음.

“거기(운영기관)에서도 우리 회사에 대해서 잘 알고, 이모작프로그램이 우리한테 잘 맞고... 우리 회사가 대상 인원이 워낙 많다 보니까 인사팀 통해 교육 못 받은 사람이 많아요... 그렇게 못 받으신 분들은 제가 전화를 해서 이런 좋은 프로그램이 있는데 인생이모작이라는 프로그램이 있고, 비용이 들지 않는 데 받아 보겠느냐? 제안을 했죠.”

“이모작할 수 있는 데라고는 여기(보안업체)밖에 없어요. 군 출신은. (전역한 후배들을 데리고 와서) 교육시키고 근무를 시키니까 다른 재능도 있는 사람도 있더라 말입니다. 그래서 제가 (이모작지원사업) 교육 신청해서 기회를 줬어요. 요즘에는 근무 끝나고 야간에 전부 다 학원에 가요. 자기가 가야 할 방향, 이것을 이모작 교육하면서 많이 도움됐어요.”

□ 결국 이모작지원사업에 참여한 기업들은 1) 시니어 직원이 많기 때문에 퇴직예정자들에 대한 관리가 필요한 인사 운영적인 측면과 2) 퇴직을 앞두고 전직에 도움이 필요한 퇴직예정 당사자들의 입장측면 두 가지 니즈를 모두 갖고 있어 전직 관련 컨설팅에 대한 수요가 높다고 볼 수 있음.

“저희 쪽은 저희 쪽 이사장님이나 임원분들은 반응이 좋으셨어요. 회사에서는 직원들의 퇴직 후를 보장해 줄 수 없거든요... 이런 사업을 통해서 퇴직 후에도 이 사람이 어떤 방향으로 갈 수 있는지에 대해서 교육을 해 줄 수 있다는 부분에 퇴계 긍정적이었거든요... 갔다 오셨던 교육생 분도 임원진에게 말씀하셨을 때 좋다고 말씀해 주셨거든요.”

“(이모작사업을 한다는 것이) 회사에서 이렇게 다양한 측면과 방면으로 직원들에 대한 배려를 한다는 전략적인 측면인데 실제로 효과가 있고요. 왜냐하면 정말 정년을 곧 느끼신 분들은 어떤 그런 불안감들이 많이 있더라고요... 개괄적인 교육이 되더라도 그것(이모작 교육)만 가지고 퇴계 힘이 되시는 것 같더라고요.

“지금까지는 (우리 회사가) 사람들에게 안정적인 직장으로서 역할을 했고, 정년퇴직 하시는 분들도 1년에 1명, 2명 이 정도 수준이었어요. (전직지원) 서비스에 대한 니즈가 굉장히 적었다는 거죠. (그런데 퇴직예정자가) 갑자기 이렇게 늘어나다 보니까. 300명 현장에 계시는 분들이 나가서 잘 적응할 수 있도록 회사에서 제공할 부분이 있었으면 좋겠다. 찾아보다가 그렇게 된 거죠.”

- ‘회사 입장 + 퇴직예정자’ 두 가지 주요 수요 요인과 더불어 현재 ‘재직 중인 직원들’에게도 긍정적인 영향을 끼쳤다고 평가하고 있어, 전직지원 프로그램이 기업 전반적으로 도움이 되고 있다는 의견이 특징적임.

“(퇴직 때문에) 많은 사람이 불안해하는데 이 사람들에게 그런 교육을 시켜 줌으로 인해서 회사에서는 직원들 만족도가 올라간단 말이에요. 그러면 나가는 사람들이 회사에 대해서 만족감을 갖고 나가면, 회사에 남아 있는 사람들의 로열티도 올라가고, 그 다음에 직원들의 회사 분위기 이런 것도... 재직하면서 다른 것을 안 할 거 아니에요.”

- 참여기업들 입장에서 제기했던 선정 과정의 문제점으로 지적된 것은 ‘신청 기업 자격이 명확하지 않았다’는 것이었음. 이 점은 참여기업들 중 주로 대기업 인사담당자들이 언급한 점으로 대기업에게도 신청 자격을 부여했으면 좋겠다는 의견을 표출함.

“물어볼 수 있는 사람이 있으면 물어 보고 싶은 게 현재 적용되는 기준이 뭔지? 향후에 바뀔 수도 있다고 그러더라고요. 기업들이 자기네 회사가 적용이 되는지 안 되는지 정확하게 알아야 하는데 공문이라든가 그런 데는 별로 정확하게 나와 있지 않아요... 저도 결재 라인에 보고를 해야 하는데 지원을 받을 수 있는지 없는지 (모르니까).”

나. 이모작지원사업 운영 및 실태

1) 교육 대상자 모집

- 이모작지원사업 대상 기업체로 선정된 후, 사내에서 모집한 교육 대상자는 대체로 퇴직을 바로 앞둔 50대 이상의 재직자들이었음. 사내 모집 기준은 의무적으로 참여시키거나 권유하기보다 본인이 희망하는 직원들로 한정하는 경우가 일반적임(*G1 그룹의 제조업2 기업체의 경우 본인 희망 관계없이 교육 명령을 내리는 유일한 기업이었음).

“신청자들. 우리 회사는 교육 대상자가 1000명, 2000명인데 모든 인원을 다 의무적으로 받게 한 건 아니고 그중에서 희망하는 사람만 받아서 했어요.”

“저희는 다른 기업들과 다르게 딱 내년이 되면 퇴직하실 분들을 대상으로 모집해서 그분들만 한 거니까 저희는 그런 문제가 발생할 게 없었어요.”

- 한편, 이모작지원사업과 같은 전직지원사업이라는 개념이 사회적으로 낯설기 때문에 사내 모집 시 1) 인지도가 낮거나 관심이 없는 경우, 2) 정리해고 등의 퇴직 권유로 오인되는 경우 등 모집 진행에 어려움이 있다는 발언이 있었음.

“내용에 대해서 잘 몰라서 신청을 안 하시는 분들도 있어요. 내용에 대해서 구체적으로 안내가 잘 안 되어서 아마 신청을 못 하신 거 같아요.”

“혹시 그거(이모작지원사업) 신청하면 나를 퇴직하는 것으로 간주한다는 일부의 그런 불안감이 있어요... 그러니까 인사부에서 일부 직원을 정리해야 한다고 싶을 때 (직원 입장에서는) 누구를 먼저 (교육)시키겠다는 그럴 생각도 한다 이거지요.”

“희망퇴직이라든가 그런 게 많은 업종에서는 그게(이모작지원 모집) 되게 민감한 사항일 수 있을 것 같아요.”

- 기업을 사업 신청 주체로 하여 근로자를 모집하는 방식을 취하는 현재 이모작사업의 모집 방식을 두고, 실제 수혜는 근로자 개인이 누리는데 반면 개인이 전직지원서비스를 주도적으로 신청하기 어렵기 때문에 기업에 그 역할을 부여하는 것이라는 발언이 있었음. 기업은 근무 시간에 교육 시간을 허용하지 않으려 하기 때문에 교육 시간 강제 할당 등 제도적인 강제력이 필요하다는 의견에 주목할 만함.

“이 제도의 취지 자체는 확실히 회사가 주도적으로 모집하라는 건 아닌 것 같아요. 그런데 현실적으로 근로자들이 먼저 신청하기 쉽지 않거든요... 정책지원서비스라는 게 기업의 어떤 법적 의무가 되면 근로시간을 할애해서 해야 된단 말이에요. 최소한의 (법적 제도적) 장치가 마련해야 한다는.”

2) 프로그램 운영 및 운영기관 평가

적극적인 교육 프로그램 협의

- 참여기업의 인사 담당자들은 본 교육 프로그램을 자기 기업과 직원들 특성에 맞게 교육 프로그램을 사전에 협의하거나 교육 도중에 수정 건의를 하는 등 프로그램 구성에 적극적으로 개입하는 양상을 보임.

“그 얘기(교육 프로그램 내용 건의)를 적극적으로 했어요. ‘(우리 직원들이) 이런 부분이 관심이 많은 것 같더라. 그 쪽에 힘을 실어 주시라’라고 얘기를 했고, 최종하기는 했는데 제이엠 쪽에 저희가 총 4일을 교육 했는데 3일은 제이엠커리어 쪽에서 주도적으로 하셨고, 하나는 완전히 따로 빼서 다른 것을 했어요.”

“그거는 저도 이번에 교육받을 때 요청했는데 ‘이번에 교육받는 사람은 전부 지점장 출신이다. 전부 지점장 출신이고 곧 퇴직할 사람이니까 여기에 맞게 해라. 커리큘럼을 당신들이 하는 커리큘럼이 있지만, 거기에서 우리에게 맞게 변형을 해달라’ 그거는 당연히 요청했어요. 사전에 조율이 되어야죠.”

“저희 운영기관의 경우는 (사전협의가) 있었고, 충분히 오랜 시간 동안 ‘어떤 거 희망하느냐?’ 이런 얘기를 나눴는데 사실은 지원자를 끌어내는 게 더 힘든 작업이라서 저희가 특별히 요구드린 건 없었고.”

□ 체계적 프로그램 구성 부족에 대한 지적

- 전직지원 유사 프로그램 경험이 있던 응답자의 진술에 따르면, 프로그램 체계성이 상당히 부족하다고 언급되고 있으며, 본 사업이 초년도 사업이라는 상황적 요인이 이러한 견해를 강화하고 있는 것으로 분석됨.
- 고용부에서 제시한 프로그램 모듈을 기반으로 하되, 각 기업들의 운영 방식이 다양하게 나타남(3일 프로그램, 2일 프로그램 등).
- 각 운영기관 및 기업의 실정에 맞게 교육 프로그램을 설정하되 공통적인 모듈이 강화되어야 한다는 의견으로 해석할 수 있음. 교육 콘텐츠적인 측면의 지적이라기보다 교육 프로그램에 대한 리뷰 또는 품질 검증에 대한 요구에 가깝다고 볼 수 있음.

“저도 HDR에서 20년 동안 근무하고 정부에서 하는 교육 지원사업에 정말 왕성하게 참여를 했는데, 이렇게 프로그램이 중구난방인 건 처음이었어요. 말 그대로 공통 프로그램이 있어야 하는 거죠. 공통 프로그램이 있어야 하고 각 운영 교육 기관마다 특화된 프로그램이 있어야 한다고 봅니다. 그게 특화된 게 업적이 됐든, 직업이 됐든, 그 교육기관의 특성에 맞게끔 해서 수요자가 선택할 수 있게 해야 하거든요.”

“그래서 (프로그램에 관련한 모든 것을) 교육기관을 믿고 맡겼어요. 그런데 그런 교육기관에서 주는 교육 자료 가지고는 솔직히 빈약했어요. 이게 교육이 뭐지? 이게 직원들에게 무슨 도움이 될까?(걱정스러운 마음이었죠)”

□ 업종별, 직종별로 특화된 교육 콘텐츠 구성 요구

- 교육 체계성과 별도로 교육 프로그램 내용에 대한 의견은 각 기업 업종, 직원들의 직종에 맞춰 구성되어야 한다는 주장이 공통적이었음.

“각자 업종의 특징도 있고, 거기에서 배출되는 사람들의 특징 굉장히 다르거

든요. 그런 부분에 대해서 운영기관의 커리큘럼을 가져다 놓지만 실상 이것을 정말 조금만 한 단계 더 깊이 들어가면 아무 것도 아닌 교육이 될 수 있어요. 왜냐하면 교육 대상이 달라지면 교육 내용이 완전히 달라져야 해요. 운영기관도 고민해서 짠 커리큘럼이고, 거기에 맞춰서 강사 분들도 많이 섭외를 해 놓고 하지만 조금 더 깊이 들어가려고 하면 그때부터는 한계가 올 겁니다.”

“얘기한 거 굉장히 중요한 건데 배 만드는 회사다. 그러면 분명히 그쪽 계통에서 퇴직해서 재취업한 사람들이 있을 거란 말이에요. 전직직원을 하든, 뒤편 하든, 그런 사람들을 강사로 내세워서 실제로 어떤 도움을 받을지.”

“본인이 인생 설계프로그램을 가지고 과연 자신의 제2의 인생을 어떻게 선택할 것인지 손에 와 닿을 수 있도록 해야 하는데, 이러한 느낌은 (교육대상자라면) 누구든 다 느끼는데 구체적인 수단이 제시가 안 되다 보니까 아쉽더라고요.”

“저는 프로그램이 공통적인 프로그램이 좋은데, 사람마다 각자 자기가 처한 상황이 다르기 때문에 원하는 교육이 약간씩 다른 게 있거든요. 특히 이모작이다 보면 자기 방향에 따라서 다르기 때문에 그렇게 자기 맞춤형 교육을 가는 게 좋지 않았나? 싶습니다.”

□ 운영기관 및 프로그램 내용에 대한 모니터링 강화 요청

- 정부 주도의 전직지원사업이라면 고용부의 모니터링 역할이 중요하다 고 인식하고 있는데, 이러한 역할이 부실하다는 평가가 나타남.

“결론적으로 노동부에서 모니터링한다고 하면서 실제로 노동부에서 전체 과정을 컨트롤한다는 느낌은 전혀 없었거든요... 그런데 귀농 생각도 없는 사람에게 귀농 얘기하고, 스트레칭, 스트레스 관리 이런 거 넣어 주면 감사한데, 이게 전직에 또는 퇴직 후에 무슨 도움이 되는지? 노동부에서 최소한 그런 프로그램 관리는 해야죠. 이거(지원사업) 했다는 명분밖에 없는 거잖아요.”

□ 강사 역량의 편차 평준화 필요

- 프로그램별 담당 강사의 교육 역량 차이가 크게 나타나고 있어 교육 대상자들의 흥미 유발이 단절된다는 의견을 제시함.

“어떤 강사의 퀄리티는 너무 좋았어요. 어떤 강사 분은 만족도가 높은 반면에 어떤 강사 분들은... 대부분 마찬가지로, 운영기관에서 섭외하는 강사들이 다 보니 오셔서 자기 자랑만 하고 가는 분도 있고.”

□ ‘개별 상담’에 대한 긍정-부정 평가 혼재

- 개별 상담에 대해서는 긍정적인 반응이 다수였으며, 많은 기업들의 교육자들에게서 효과가 있었다는 평가를 받고 있었음.
- 그러나 개별 상담 및 직업 전망 시 현실성과 시의성이 떨어진다고 지적했던 점을 들며 부정적으로 평가한 사례도 동시에 나타남.
- 집합 교육 방식보다 개별 상담 방식이 방법적인 측면으로 선호되고 있으나 내용적 측면에서 기업별, 개별적 맥락이 고려되어야 한다는 것으로 요약될 수 있음.

“(참여자들의 만족 포인트 질문에) 저는 상담이요 (사회자: 개별상담?) 네.”

“저희도 개별상담이요... 저희는 어차피 인생 설계를 모토로 시작했기 때문에 저희는 (가장 좋았던 것이) 뭐 개별 상담이죠.”

“새로운 직업에 대해서 탐색하는 것은 굉장히 반응이 좋았는데, 문제는 이제 그게 어느 정도 시장에서 수요가 있고, 과연 그것을 했을 때 나름대로 수요와 수익이 되는지 검색하지 않고, 예를 들어 강아지 마사지사, 이런 사례를 든다면 그게 과연 시장에서 수요가 있냐는 얘기죠.”

“재무 설계 사례를 들 때 현실과 동떨어지셨대요. 공감을 하실 수 없었대요. 저희는 공공기업이다 보니까 페이가 높지 않거든요. 너무 높은 금액을 사례로 들다 보니 공감대가 형성이 되지 않은 것 같아요.”

□ 운영기관 총괄 평가

- 운영기관에 대한 전반적인 평가는 양호한 편이었으며, 모든 기업에서 향후에도 동일한 운영기관과 사업을 진행하겠다는 의사를 밝혀 파트너십이 일정 수준 형성된 것으로 판단됨.

- 초기 접촉 상황을 보면, 거의 모든 기업이 운영기관을 통해 소개 또는 안내를 받고 있기 때문에, 운영기관을 다수로 접촉하는 경우가 거의 없었음. 교육 관련 협의가 수시로 가능하고 요구 사항이 잘 반영되고 있기 때문에 운영기관을 변경하겠다는 기업은 나타나지 않았음.
 - 또한 다수의 운영기관의 교육 품질에 대해 큰 차별성이 없을 것이라는 판단이 짙어 현재 운영기관을 대체하기 어려울 것이라는 한계를 인정하고 있는 상황임.
- 이모작사업 운영기관에 대한 만족도 평가를 10점 만점으로 평가했을 때 8점으로 점수를 부여한 기업이 5명으로 가장 많았으며, 상대적으로 낮은 점수였던 7점 부여 기업이 3명으로 나타나는 등 전체적으로 평균 7.9점의 만족도 점수를 부여했음.
- 만족했다는 긍정 평가 이유는 교육 진행에 최선을 다한 ‘운영기관의 태도적 측면’으로 집중되며, 불만스러웠다는 부정 평가 이유는 ‘교육 내용적 측면’에 대한 아쉬움이 지목되는 경향이 있었음.
 - 만족 평가 이유
 - 교육 프로그램 협의 시 적극적으로 의견을 반영해 줌.
 - 프로그램 운영 방식 및 전체 교육에 최선을 다한 점이 긍정적임.
 - 인사 담당자 입장에서 사업이 수월하게 진행됨.
 - 상세적인 진로 상담
 - 불만족 평가 이유
 - 개인별 해설 시간 과다 등 인적성 검사를 많이 못 한 것이 아쉬움.
 - 직원들 개별적으로 만족도가 상대적으로 저조했음.
 - 지방 소재 기업들의 경우 강사 숙소 등 추가 비용이 불가피하게 발생함
 - 현실적이지 않은 내용들이 교육 과정에 포함돼 있음.

다. 이모작지원사업 효과

1) 기업 측면의 효과

- 현재 재직 중인 모든 직원들의 직무 몰입도가 향상되었고 직장에 대한 충성도가 향상되었다고 평가하고 있음.

“곧 퇴직을 하실 분들뿐만 아니라 남아 있는 직원들의 직무 몰입도와 조직 몰입도를 모두 향상을 할 수 있는 방안이었던 것 같아요.”

- 퇴직예정자들과의 갈등 및 반목 없이 수월하게 퇴직시키는 데 본 사업이 영향을 끼쳤는지 물었을 때, 원활한 퇴직수순 안착효과에 대해 유보적이거나 긍정효과가 미세하게 있었다는 반응을 밝히고 있음.

“(원활한 퇴직에 관한) 기대는 당연히 가지고 있었겠죠. 직원들에게 ‘회사가 원활하게 당신들이 퇴직하고 난 이후까지 신경을 쓰고 있다’는 홍보 효과도 고려를 했지만, 직원들 입장에서 봤을 때 그렇게 효과가 있는지 모르겠어요.”

“예전에 비해서 모든 대한민국 회사들에게 큰 이슈가 될 수 없었던 게 방출 관리인데, 지금은 어떤 형태로든 방출 관리가 중요해진 시점이기 때문에 저희 회사뿐만 아니라 다른 회사도 긍정적인 측면이 없다고 보지 않아요.”

“저희 대상자들은 퇴직이 얼마 안 남으셨기 때문에 (이모작사업 참여가) 좋다고 하셨습니다. 임원진에서 보내실 때에는 약간 그런 마음(퇴직 수월성)이 없지 않아 있었어요... 퇴직 전에 (퇴직자들에 대한) 대우적인 교육을 찾고 있었거든요... 그러기에는(퇴직 수월성에 의미를 두기에는) 조금 약하기는 해요.”

2) 교육 참여 직원 측면의 효과

- 교육에 참여한 직원들은 대부분 참여 의사가 있었던 사람들이었으므로 교육 집중도와 몰입도가 높았다고 평가됨.

“이번에 제이엠커리에서 교육받은 사람들은 정말 자기가 필요로 해서 온 사람들이에요. 그러니까 집중도는 높아요. 집중도는 높았고, 자기가 궁금한 것도 많았고, 저희는 그랬어요. 진짜 그중에서 이번에 제가 모집한 사람들은 다 필요성에 의해 온 사람들. 그래서 자기들이 스스로 배우겠다고 온 사람이고..”

- 생산직중 근로자들은 고용 연속성이 보장된다는 측면에서 본 사업의 결

과가 취업알선까지 이어져야 한다는 기대감은 거의 나타나지 않았다고 볼 수 있음.

“지점장급에서 나오신 분들은 막상 실제로 하실 수 있는 것도 많고, 하고 싶은 것도 많을 수 있다는 생각이 드는데, 저희 생산 현장에서 하신 분들은 예를 들어서 전기면 전기, 용접이면 용접, 하나만 20~30년 하신 분들이기 때문에 (향후 진로에 대해) 고민하실 게 없어요.”

“우리 사무직은 퇴직하면 할 게 없는데 제가 봐도 생산직들은 정년이라는 불안감이 별로 없는 것 같아요. 젊은 세대들이 용접 안 배워요. 3D 업종 잘 안 가잖아요. 이 사람들이 필요로 하는데 밑에서 올라오지 않으니까 이 사람이 70이 됐든, 80이 됐든 일할 수만 있으면 하는 것 같더라고요.”

- 취업 알선까지 기대하고 프로그램에 대한 기대감이 컸던 기업에서는 그만큼 실망감도 크게 나타나 만족도가 기대에 미치지 못했다고 표명했음 (기대가 매우 컸기 때문에 만족도 점수를 100점 만점 중 50점 주었다는 응답자도 있었음).

- 그러나 결과적으로 교육 후 프로그램에 대한 만족도는 다양하게 나타나고 있음. 개인차를 감안하더라도 프로그램이 부족했다는 평가가 다수 발견됨.

“전체 참여 인원의 50% 정도는 만족한 것 같고, 나머지는 불만족. 그 이유는 프로그램의 다양성이라든지 이런 부분이 취약했기 때문이에요.”

“교육의 깊이도가 없고, 이런 불만족한 부분 빼고는 70%는 만족하시는 거 같아요.”

“기대 수준은 개인의 호불호가 있어서 말씀 드리기 어려운데, 중요한 건 퇴직 기간이 얼마나 남았는지에 따라서 짧게 남으실수록 더 기대도 있고, 관심도 있으셨던 것 같고요. 만족도도 사실 본인이 원하는 프로그램 어차피 전체 개인의 어떤 호불호를 다 맞출 수 없으니까 만족도도 기대가 부합됐으면 개인적으로 만족을 느끼시는데, 아닌 경우가 더 많죠.”

3) 이모작지원사업의 성격 규정

- 고용부에서 제시한 이모작사업의 궁극적 목표는 ‘재취업 성공’으로 설정되어 있으나, 이와 달리 인사 담당자들은 ‘재취업 준비 과정의 일환’으로 간주하고 있어 본 사업에 대한 목표가 소극적이었음.

“그런데 이것(이모작 교육)으로 인해서 재취업을 앞선하고 그런 건 아니니까. 소기의 목적은 될 것 같아요. (M: 동기부여나 이런 점에 있어서만?) 네. 동기 부여하고 방향 제시 같은 것은 해 봤기 때문이에요.”

“저희는 다만 퇴직 스트레스 관리가 주었으니까. 교육적인 측면도 중요했지만 교육적인 측면보다는 실질적인 정보, 혜택을 주고자 하니까, 재취업을 실질적으로 하실 수 있도록 정보를 주는 데 주력을 했었죠.”

- 기업 인사 담당자들은 본 사업의 목적이 재취업 안내 수준으로 기대 수준이 낮았기 때문에 전체 교육 시간이 30시간 배정이 적절한지 물었을 때, 시간량에 대해서는 모두 특정 이견을 제기하지 않았음.
- 뿐만 아니라 교육 콘텐츠 중 ‘재취업’ 부분은 삭제하는 것이 나왔겠다는 의견도 있어 본 교육 과정을 재취업 성공까지 연계시키려는 인식이 상당히 빈약한 것으로 나타남.

“(전직지원사업의 목표는) 재취업이죠. 전직이 아니고 재취업. (그런데) 재취업에 대한 부분은 저희가 굳이 교육 커리큘럼에 힘을 실을 필요가 없었거든요. 그거를 제가 미스 했어요. 아예 빼버리던가, 아니면 굉장히 개발적인 측면에서만 얘기했어도 됐을 텐데...”

- 생산직 근로자의 경우, 다음과 같이 크게 두 가지 현실적인 한계로 인해 재취업까지 최종 목표로 설정하지 않는 이유를 밝힘.
- 현장 전문 기술을 보유하고 있는 직원들은 재취업이 잘 되기 때문에 전직에 대한 우려가 없음.

“(재취업에 걱정이 없기 때문에) 자신의 오래된 경력을 다시 재분석하고, 연구해서 내가 뭐를 해야 할까? 고민하실 분이 없었던 거예요.”

- 현장 근로자에게 지급되는 현재 수준의 연봉이 높기 때문에 희망 일자리를 찾기 어려울 것

“조립만 하시던 분들은 사실은 기술이나 스킬이 많이 없으신 분들이 많아요. 그분들이 사실 나와서 새로운 이렇게 전문적인 전문성을 가진 일자리를 찾기는 쉽지 않아요. 희망하는 그 연봉에 쉽지 않습니다. 그래서 저희는 포커싱을 그런 쪽(퇴직 스트레스 완화)에 둔 거죠.”

- 퇴직을 앞둔 베이비 부머 연령층에서 전직 또는 경력 관리 개념이 부족하기 때문에 이와 관련한 메시지를 전달하는 것만으로도 큰 성과라고 생각하는 세대 특성적 측면을 주목하고 있음.

“저는 애초에 이모작사업을 통해서 취업까지 시킨다는 건 말이 될 수 없고, 저는 여기에서 내가 퇴직 후에 어떠한 직업을 선택할 수 있는가 정도의 동기 부여와 방향 설정만 해주면 이 프로그램은 대성공이라고 생각해요.”

- 이모작사업의 비용(90만 원), 교육 시간(30시간) 등 현재 수준의 사업 재원으로는 전직까지 이어질 수 없다고 단정하고 있으며, 그러한 규정으로 인해 ‘전직 개념의 환기’라는 점에만 주목하는 것으로 보임.
- 취업 연계성 효과를 얻기 위해서는 ‘교육 시간’보다 ‘교육 콘텐츠의 다양성’이 중요하다고 피력하고 있음.

“귀농을 하려고 하면 뭘 해야 한다. 어디라도 한 번 갔다 오는 프로그램이 다채로운 게 도입되면 늘어나도 의미가 있는데 지금 이 분위기에서 그냥 시간만 늘리는 건 사실상 의미가 없는 것 같아요.”

- 재취업 연계성에 대한 요구는 소규모 사업장을 중심으로 더 나타나고 있으나, 이는 본 사업의 취지와 실제적인 결과물과의 불일치에 대한 불만의 목소리로 간주됨.

“다만 아쉬운 것은 교육생 입장에서 인생이모작을 하면서 내가 가야 할 방향에 대해서 생각해 볼 수 있는 것까지 좋은데, 거기까지라는 거예요. 이게 소위 말해서 취업이라든지, 창업과 연계성이 없고, 시장에서 내가 경쟁력을 가지고

가기 위해서는 나름대로의 취업, 창업 모델에 대해서 더욱 더 고민을 해야 하거든요. 경쟁력이 있는지? 여러 가지를 같이 고민해 봐야 하는데 그런 부분에 대해서는 교육 과정을 운영하는 분들이 거기에 대한 생각은 별로 안 하시는 것 같아요.”

라. 개선 및 건의 사항

1) 사내 모집 절차 간소화

- 한 개 기업에서 신청 접수를 하려면 직원 개인의 동의를 받아야 하므로 결국 개인의 서명이 있어야 하는 등 개별 신청 형식을 고수하고 있는데, 이 방식은 참여기업의 실무자 입장에서 상당히 어려움을 주고 있다고 언급되고 있음.

“예를 들어 100명이 교육한다 하면 아마 회사에서 주도를 해서 교육을 진행할 겁니다. 그런데 신청 형식은 개인이 직접 신청하는 거예요. 왜 이 사업이 이모작사업이 제대로 모집도 안 되고 있을까? 저는 여기에서 한 가지 이유를 찾고 싶어요. 신청하는 프로세스가 조금 이상한 것 같아요. 제가 봤을 때에는.”

“우리는 은행이라 다 지점으로 흩어져 있잖아요. (서명받기 위해) 오라고 할 겁니까? 그래서 다들 각자 근처에 있는 사무서 가서 고용노동부 확인서 떼어 오라고 했는데요. 귀찮아해요.”

2) 전직지원사업의 중복성(차별화 부족)

- 현재 고용노동부 등 여러 단위 기관에서 진행되는 전직지원사업이 많은데, 이모작지원사업도 이와 유사한 사업 중 하나로 다른 전직지원사업과 중복적이라는 평가가 있음.
- 이는 역으로 이모작지원사업의 차별성이 없다고 인식하는 것으로 해석할 수 있음. 기업들은 정부 사업이 다수로 운영되기보다 통합적이고 단순한 체계로 운영될 것을 요청하고 있음.

“고용노동부에서 하는 것도 여기, 저기 있는데 왜 따로따로 만드는지?”

“저희가 이모작지원사업 신청하고 인지어스 통해서 쪽 하려고 했었는데 노사 발전재단이라든가 다른 그런 데에서 계속 전화가 왔었어요. 우리도 할 수 있으니 우리랑 같이 한 번 해 보자. 그런 얘기를 했었고 (M: 약간 경쟁관계에 있다고 볼 수 있겠네요?) 그렇죠. 전직지원서비스라는 게 비슷한 성격이 아닌 가?”

3) 업종별 특성화 강사 섭외

- 운영기관의 강사들은 업계 현장에 관한 경험이 없기 때문에 관련 업종의 이직 전망에 한계가 있을 것이라는 우려가 있음.
- 따라서 채용업에 성공했거나 이직 경험이 있는 관련 업계의 중장년 종사자를 섭외해 강연을 듣는 것이 매우 효과적일 것이라는 의견이 있었음.
- 사회 전반적으로 전직에 특성화된 강사풀이 적을 것이라는 지적과 함께 강사층을 확대하기 위해서라도 현장 노하우를 가진 인력들을 강사로 적극 활용할 것을 제안함.

“강사로 인지어스나 제이엠커리어 거기에 강사들 말고, 그분들 유능하지만, 우리 입장을 모른다는 거죠. 만약에 이것이 활성화 되고, 만족도가 그런 사람이 와서 강의를 하면 더 높아질 수 있죠.”

“운영기관에서 조금 특성화 된 강사를 구하려고 해도 강사층이 없었을 거라고 생각하고요... 이 프로그램을 해서 50~60대 고령자들을 채용시키겠다는 생각보다 차라리 이 프로그램을 운영하기 위해서라도 50~60대 현장 노하우 있으신 분들을 시니어 취업 전문 강사로 키우는 노력을 직접 해야 한다고 생각합니다.”

4) 이모작사업 홍보 강화 필요

- 전직지원사업, 이모작지원사업 등 이러한 중장년층을 위한 고용 연계

서비스에 대해 비인지는 경우가 다수이며, 특히 이모작사업에 대해서
는 정보가 제약적으로 확산되는 것으로 보임.

“저희는 인사 담당자임에도 불구하고 이모작서비스조차 몰랐어요. 운영기관
을 통해서 알게 된 거지. 결국에는 (옆 좌석 기업의 담당자를 향해) 선생님도
*****를 통해서 알고 계신 것이고...”

“사실 홍보 효과 (부재)가 가장 컸던 것 같아요. 그런 게 없다 보니까 TV 광
고나 전단지만 있으면 봤을 텐데, 그런 게 없이 이모작사업을 한다고 하니가
반신반의해서 나는 참석하고 싶지 않다고 하는 거죠.”

5) 신청 기업의 자격 완화 여부 관련

- 이모작사업의 참여기업 적격 기준을 대기업 쪽으로 확대하는 것에 대해
중소기업 지원 확대를 위해 자격 완화를 반대하는 입장과 조금이라도
지원을 받는 것이 좋겠다는 찬성 입장이 엇갈리고 있음.

“아까 말씀하신 것 중에 대기업, 중소기업 중 사실 이런 혜택이 중소기업 쪽
에 치우쳐야 한다고 생각하거든요. 아마 처음 취지도 그랬을 것 같아요. 그런
데 이게 안 되니까 대기업 쪽으로 가고, 실적 채우기 위해서 간 것 같은데, 대
기업은 정부에서 돈 안 줘도 자기네 돈으로 다 할 수 있어요. 얼마든지 할 수
있고... 대기업에 지원비용 주지 말고, 중소기업에서 그 직원 빠져서 그만큼
생산성이 떨어졌잖아요. 그거를 지원해줘서 중소기업 직원들을 교육받을 수
있게 만들어야 해요. 중소기업은 돈도 없고 직원들 빠지는 것도 사장 입장에
서는 배 아픈 것이고...”

6) 교육 수료 이후 관리 및 일자리 창출 시급

- 이모작사업을 수료하고 사후에 재취업이 될 때까지 후속 관리하는 방안
이 중요하다고 지적하고, 이를 위해 예산을 증액해야 할 것이라고 주장
함.
- 무엇보다 중장년층을 위한 정부의 일자리 창출이 확대시키는 것이 근본적

인 대안이므로 정부의 역할이 중요하다는 거시적 관점도 나타나고 있음.

“아까 말씀하셨다시피 노사발전재단 사업은 사후 관리가 길잖아요. 그게 다 예산이거든요... 예산에 의해서 결국 사람이 움직여지기 때문에... 적절한 사후 관리에 대한 비용이 책정되어야 할 것 같고 정부에서도 일자리를 창출해야 하는데 일자리 창출이 그렇게 많지 않아서 솔직히 많은 교육을 받고 나오셔도 취업하기 쉽지 않아요.”

7) '이모작'지원사업 명칭 수정 건의

- '이모작'이라는 표현에 대해 부정적인 이미지를 떠올리게 하므로 긍정적인 표현이 아니라는 주장이 있었음. '이모작지원사업' 표현을 기업 자체적으로 수정해서 모집한 경우 언급됨.

“여기(이모작 명칭)에 대한 그다지 제가 보기에 어감이 좋지 않아요. 이게 무슨 정말 뒷방 늙은이 되라는 얘기밖에 안 되는 것 같아서. 그래서 저는 이 프로그램을 내부에서 할 때 '5060 프로그램'이라고 해서 50대, 60대를 위한 재무 연말정산이나 이런 것으로 한다고 해서 저희 내부에서는 프로그램명을 다른 것을 썼어요.”

8) 교육 수료자에게 인증 부여

- 이모작 교육을 이수하면 NCS와 같이 인증서를 부여해 참여 동기를 부여하는 방안에 대해 제안하였음.

“NCS를 예를 들면 교육을 1박 2일 동안 시킨 다음에 산업인력공단에서 인증서를 줘요. 그러면 사람이 모두 다 하거든요... 사람들이 전직지원프로그램을 통해서 한 단계 나름대로 레벨업 됐다고 할까요? 그런 것을 남들에게 인정받게 해주고 고용노동부에서 메리트를 준다고 하면 이게 더 활성화되고 전직에도 도움이 되지 않을까 싶습니다.”

2. 이모작지원사업 운영기관

가. 이모작지원사업 선정

1) 이모작지원사업 인지·신청 과정

- 올해 시작된 이모작지원사업의 경우 업체의 규모에 따라 사업을 인지하는 시점과 채널이 상이한 것으로 나타남. 규모가 큰 업체들의 경우 고용노동부가 사업을 발주하는 과정에 직·간접적으로 참여하며 정보를 획득한 것으로 보이며, 이러한 정보가 전직지원서비스를 제공하는 기관 사이에 유통된 것으로 보임.

“사업 소식을 접한 건 (전직지원서비스) 마켓 내에서 계속해서 50대 퇴직자 또는 재직자에 대한 정부의 관련된 사업이 있을 것이란 얘기들이 있었고... 이 사업을 발주를 하기 전에 (고용부의 요청에 따라) 한 번 만나서 다같이 관련된 이야기들도 저희가 했었죠. 발주 나오기 전에... 고용노동부에서 가지고 있던 대략적인 아웃라인에 저희 업체들의 얘기를 포함해서 전체적인 사업의 기조가 나왔고, 그것을 가지고 발주를 했고, 그리고 저희가 그거 4월에 PT도 진행해서 9개 업체가 선정되었습니다.”

“전직지원 전문가 과정을 하면서 이모작사업 관련 들었고, 그다음에 서울시 이모작지원 센터에서 들었고, 실질적으로 들은 것은 전직지원 전문가 과정을 올 1월부터 4월까지 그 과정을 이수하면서 이쪽에 전직지원 관련 교육을 받았거든요.”

- 이모작지원사업 신청 시 제출해야 하는 서류준비의 어려움이나 그 밖에 지원하는 과정에서 불편했던 점 혹은 어려웠던 점은 특별히 없었다는 의견이 중론인 가운데 지방 또는 회사의 규모가 작을수록 증빙서류를 제출하는 데 어려움이 있다는 의견이 있었음.

“시행지침 안에 어떤 것들이 준비되어야 한다는 안내가 나와 있기 때문에 그것을 보고 그대로 제출하면 되기 때문에 거기에서 나오는 특별한 문의사항은 발생하지 않았습니다.”

“그런 건 있을 수 있겠죠. 지금 여기 000 본부장님이나 000 본부장님들은 아무래도 크니까. 그런데 저희들 같은 경우는 전직지원서비스를 전혀 해보지 않았어요. 지방에 있고, 아까도 말씀드렸지만, 저희 회사 자체는 취업성공패키지가 지금도 사업의 주를 이루니까. 제안 조직이 따로 있는 것도 아니고, 있는 인력 가지고 하다 보니까 지방 같은 경우는 저희들 같은 경우는 자격을 증빙하는 데 조금 더 어려운 건 있죠.”

2) 이모작지원사업 운영기관 규모 설정

- 이모작지원사업의 경우 아직 사업 초기로서 사업이 정착되기 전에 운영기관수의 확대 혹은 축소를 판단하는 것은 시기상조라는 의견이 다수로 더 사업을 지켜봐야 한다는 공감도가 높게 나타남.
- 한편, 고용부 산하에 있는 여러 기관과의 업무 중복에 대한 문제 지적 있었음.
- 경쟁관계에 있는 여러 고용부 산하기관과 ‘전직지원서비스’, ‘경력지원서비스’ 등의 업무가 이모작지원사업과 중복되는 것으로 확인됨.

“사업 초기에는 (운영기관 수가) ‘적다’, ‘많다’ 하는 것을 판단하기 어려운 게 있는 것 같고, 올해 사업을 결론적으로 보면, 아직은 이 사업이 완전히 (결과를) 보지 않은 상태에서 ‘많다’, ‘적다’ 하는 건 좀 그렇지 않나라는 생각이 들어요.”

“초기 단계에서 아직 사업이 정착되기 전에 그런 시행착오 과정에서 있었던 것을 가지고, 실적을 못 냈으니 더 업체 수를 늘려야 한다든지, 이렇게 판단 근거가 된다는 것은 조금 무리가 있는 것 같아요.”

“우선 노사발전재단이 전직지원서비스, 경력지원을 하고 있어서 항상 부딪치거든요. 경쟁관계에 있다 보니까 많이 빼앗기는 경우도 있고 해서.”

3) 배정 인원 및 지역 배분 문제

- 운영기관의 현재 배정인원 배분(11개 기관 중 5개 기관 300명씩, 나머

지 6개 기관 80명씩)에 대해서는 만족하는 것으로 나타났으나, 기관 상황 및 능력에 따라 융통성 있게 인원배정이 조정될 필요성이 보임.

- 배정된 인원을 해당기관에서 다 완수한 경우 추가로 인원을 배정해주는 방식의 운영이 적합해 보인다는 의견이 있음.
- 기관 상황 및 능력에 따른 융통성 있는 인원 배정이 되어야, 향후 사업 시 참여자 모집이 수월할 것으로 보임.

“적정했습니다. 적정했는데, 80명을 배정 받은 업체에 대해서 80명 다 한 후 나름대로 판단해서 추가 인원배정을 요청해서 할 수 있는 절차들이 이번에는 되니까요.”

“처음에는 목표대로 준 대로 했지만, 진척 사항이 잘 안 되니까 능력만큼 했으면 좋겠어요.”

- 운영기관이 수도권에 집중되어 있어(11개 기관 중 서울 7개, 수도권 2개) 지역적으로 치우쳐 있는 건 아닌가라는 의견에 ‘의미 없다’는 목소리가 공통적이었음.
- 운영기관이 서울 혹은 지방에 있더라도 전국단위로 참여기업을 모집하기 때문에 운영기관의 지역배분은 문제되지 않는다는 입장이 다수임.
- 또한 지방의 경우 실질적으로 참여할 의사가 있는 기업의 수가 적을 뿐 아니라 ‘제이엠커리어’, ‘인지어스’ 등 큰 기업들이 탄탄한 지역별 지점을 갖추고 있기 때문에 운영기관 지방배분과 관련해서 문제가 없다는 것이 중론임.

“저희가 서울에 회사가 있다고 해서 서울에 있는 회사만 모집하는 것도 아니고, 지방에 있는 회사가 서울에 있는 회사 하지 말라는 것도 아니고, 저희 같은 경우는 전체 숫자의 반이 지방에 있는 회사의 퇴직자 분들을 대상으로 진행했고, 서울에 본사가 있지만, 지방에 라인이 있으며 지방에 있는 지방 거주자들이 대상자일 수도 있기 때문에 업체를 지역으로 분류한다는 것 자체가 물리적으로 불가능하다고 봅니다.”

“지방 같은 경우는 아직은 접근은 그렇게 많이 못하고 있는 경우가 실질적으로

로 수요도 많이 있지 않을 뿐더러 여기 다른 기업이나 우리 쪽에서 와서는 이 쪽에서는 큰 기업인데, 제이엠커리어나 인지어스는 지방 조직이 탄탄하게 다 되어 있거든요. 그렇기 때문에 사실 지역에 있는 거 활용한다고 하면 큰 문제 없거든요.”

나. 이모작지원사업 운영에 대한 의견

1) 사업장 모집의 현황

- 이모작지원사업의 운영에서 가장 힘들었던 부분은 자체적으로 참여기업을 모집하는 부분이었으며, 실제 좌담회에 참석한 6개 운영기관 중 5개 운영기관이 배정 인원의 절반 수준도 채우지 못한 상태로 사업이 마무리됨.

“올해에는 최대한 주어진 목표가 80건 이었는데 여제까지 40건으로 거의 마무리되는 것 같습니다.”

“저희가 80명 목표했는데 30명밖에 못했습니다.”

“이번 이모작사업은 (300명 배정받았고) 206명 진행했고.”

2) 기업의 전직프로그램에 대한 인식

- 대기업이 아닌 일반 기업들의 전직지원프로그램에 대한 니즈는 매우 낮은 수준임. 특히 기업들의 가장 기본적인 생각은 회사에 도움이 되고 이익을 창출하는 재직자도 아닌 퇴직을 앞둔 50대 이상의 퇴직예정자에게는 비용을 들여 지원을 해줄 이유가 없다고 생각하는 경향이 큰 것으로 나타남.

“대상이 재직자나 퇴직자나에 따라 달라질 것 같은데, 이모작의 경우 재직자를 대상으로 하는데, 일반 민간 전직프로그램 같은 경우는 퇴직 시점에서 제공하기 때문에 기업들의 가장 기본적인 생각은 회사에 기여하고 돈을 벌어 줄 수 있는 재직자 중심에는 돈이 투입이 되지만, 퇴직하고 회사하고 계약 관계가 끊어질 게 뻔한 사람들에게는 돈을 들일 이유가 없다는 생각이 강한 편이

라고 생각합니다.”

“기업에서 교육을 함으로 인해서 자기한테 이익이 남는 게 없다. 애를 당장 투입해서 돈 벌어야 하는데, 30시간이라는 시간을 투자해서 과연 이 사람을 교육시킴으로 해서 (기업에) 이익이 있느냐?”

- 또한 전직지원프로그램에 대한 내부 직원들의 인식이 부정적이라고 판단하고 있음. 회사에서 진행하는 전직 교육에 대해 직원들은 ‘나가리는 식 아니냐?’라는 분위기가 팽배하고 전체 직원들 사이에서도 전직 교육을 받는다는 것이 곧 퇴직을 앞둔 사람이라고 인식됨.
- 정년이 지켜지는 기업인 경우 나이에 따라 퇴직예정자가 명확해 이러한 낙인효과로부터 자유롭지만, 정년의 개념이 없는 사무직 혹은 중소기업의 경우 전직 교육이 자칫 구조조정 리스트처럼 여겨질 수 있는 것으로 보임.

“근로자들이 기업주가 이거 필요해서 교육을 하라고 하면, 근로자들은 어떤 느낌을 받는가 하면 이 교육을 시키면 나가리는 식 아니냐? 지금도 그런 인식이 팽배해 있어요. 요새 계속 아까도 보니까 ‘명퇴다’, ‘구조조정이다’ 이런 것들이 사회문제로 나오는데, 사실 이런 교육시키면, ‘너희들 교육해줄 테니 나가라’란 뜻으로 이해되다 보니까”

3) 사업장 모집의 애로사항/어려움 이유

- 이모작사업 참여를 제안한 사업장 가운데 실제 사업에 참여한 사업장 비율은 10% 정도로 기업의 참여율이 저조하다는 목소리가 공통적이었으며, 참여기업을 모집하는 가장 큰 어려움으로 ‘이모작사업에 대한 사업자 및 근로자의 부정적 인식’을 언급함.
- 기업에서 전직 관련 제도에 대해서 적극적으로 찾아보고 알아보기보다는 운영기관이 직접 컨택해서 참여를 유도하는 경우가 일반적이며, 주체적으로 먼저 운영기관에 제안한 경우는 극소수였다고 언급함.
- 기업 입장에서는 이모작지원사업이 생산성을 향상시키는 것이 아니라

퇴직예정자 관리 수준에 머무는 사업이므로, 본 사업에 적극적으로 참여할 동기가 없다는 상황이 유효하다고 봄. 또한 이모작사업을 진행하더라도 기업의 경제적 상황에 따라 시간 할애가 어렵기 때문에 사업을 도중에 중단시키거나 축소시키는 경우가 있다고 언급함.

- 근로자들 입장에서는 이모작 교육 내용은 먼 훗날, 장래의 얘기이고, 지금은 구체적으로 고민할 상황이 아니라는 관점이 다수 나타나고 있다고 함. 또한 회사에서 이모작지원사업에 별도로 시간 할애하여 교육을 받게 해준다면 몇몇하지만 그렇지 않다면 눈치 보이고 별도로 시간을 내어 교육을 받아야 하는 어려움이 있다는 의견이 있었음.

“제가 이거 담당 옛날 중소기업 부사장으로 있으면서 느끼는 게 그거예요. 눈앞에 떨어진 것이 중요한 거지 이 교육을 시켜서 그 사람들을 뭐 한다는 게 사실 쉽지 않은 문제가 있고, 그런 게 가장 애로사항 아닌가 생각이 드는데 그거는 극복해야죠.”

“직원들은 내가 아직 여기 다니고 있기 때문에 그거는 먼 훗날, 장래의 얘기이고, 지금은 그것을 구체적으로 고민할 상황까지 안 되는 거죠. 또 하나는 대부분 교육을 많이 받았고, 나도 알 만큼 알고, 나이 들 만큼 들었는데, 무슨 교육? 컨설턴트가 와서 얼마큼 상담이나 컨설턴트를 잘 해 줄지 모르겠지만, 그것이 내가 앞으로 퇴직하고 인생을 살아가는데 크게 도움이 안 될 것 같다.”

4) 기업 참여 인센티브 요청

- 기업들의 이모작사업 참여를 높이기 위해 기업에게 추가적인 인센티브를 제공하는 방안도 고려해보았으면 좋겠다는 의견이 있었음. 구체적으로는 1) '사업주에게 직접적인 혜택 제공'과 2) '근로자의 유급처리'에 대한 의견이 언급되었음.

- 사업주들은 근로자를 이모작사업에 참가시킴으로써 얻는 직접적인 혜택이 없다고 생각하고 있으며, 근로자가 일과 시간 중 교육에 참가하는 것 자체가 비용이라고 생각하기 때문에 교육 프로그램을 주로 주말에

운영하는 것이 현실적이라고 판단함. 따라서 이모작사업을 제대로 운영하는 사업주에게 세제 혜택 등의 직접적인 이익을 줌으로써 기업들의 참여율을 높이는 의견이 있었음.

“우리 사업주의 생각은 정부에서 다 돈을 주는 사업일지라도 그 근로자가 일과 시간 중에 그 교육에 참가하는 그 자체가 비용이 들어가는 것으로 생각하기 때문에 그러다 보니까 신청을 해 줄 테니까 원하는 사람들은 일과 시간이 지장 없는 범위 내에서 하라는 그러다 보니까 거의 모든 참가 업체들이 토요일에 프로그램을 돌린다면, 일과 후에 시간을 이용해서 일과 후에 3시간, 3시간, 2시간, 기본적으로 집합교육 8시간 이상 하도록 되어 있으니까. 이렇게 하다 보니까 실제 하는 사람들은 거의 주말, 토요일을 거기에 진행될 때에는 반납하고 우리가 진행을 했거든요. 그렇게 되다 보니까 사업주한테 직접적으로 뭔가 세제 혜택이든, 뭐든, 이것을 몇 명 이상 하게 되면 올해의 뭐를 면제 시켜준다든지”

- 정년퇴직예정자에게 가장 중요한 것은 퇴직금 관련 문제임. 하지만 교육을 들어야 하는데 그 시간만큼 유급처리를 해주지 않으면 생산직의 경우 하루 단가만큼 퇴직금 금액이 감소함. 따라서 대상자들이 신청을 하지 않는 분위기. 그러므로 회사에서 교육을 받을 수 있게 유급처리를 해주고 그 비용을 국가에서 지원해준다고 하면 근로자 및 사업자 모두 부담이 줄고 이에 따라 사업자의 참여가 늘어날 수 있을 것 같다는 의견이 언급됨.

“대상자에 관련된 내용도 있습니다. 저희 같은 경우는 정년퇴직예정자를 대상으로 저는 무조건 컨설팅을 다했는데, 정년퇴직예정자 가장 중요한 게 퇴직금에 관련된 문제입니다. 보통 300인 정도의 기업들 같은 경우는 퇴직하기 3개월가량을 정부 평균해서 퇴직금을 주거든요. 그러면 여기에서 중요한 게 뭐냐 하면 유급 처리를 안 해주면 퇴직금이 작아지거나 그렇기 때문에 대상자들이 신청을 안 하는 게 있거든요. 만약에 정부에서 혜택을 준다고 하면 유급처리로 할 수 있게끔 정부에서 비용 지원을 해준다던가, 이런 게 있었으면 좋지 않을까?라는 생각이 듭니다.”

5) 참여기업 지원 대상 범위 확대

□ 이모작지원사업의 사업장 범위 및 대상자 범위에 대해서 ‘제한해야 한다’는 의견과 ‘제한이 없어야 한다’는 두 가지 의견이 대립됨.

- 본래 이 사업의 취지는 퇴직예정자 분들을 대상으로 향후 재취업 및 창업까지 가능하도록 지원을 해주는 것이었음. 2015년도에 처음으로 사업을 시작하면서 참여기업 모집에 어려움이 있어, 대상을 대기업, 50대 이상 재직자까지 확대하여 모집함.
- 사업장 및 대상자 범위 제한해야 한다: 본 취지에 맞춰 자체적으로 전직 교육을 실시하고 있는(실시할 수 있는) 대기업까지 정부 지원을 해 줄 필요는 없다는 의견이 있었음. 또한 프로그램이 취업 알선까지를 목표로 하고 있기 때문에, 곧 퇴직할 사람만을 대상으로 해야 한다는 의견이 있었음.

“원론적인 모순을 말씀드릴게요. 대상자가 계속 말씀 나눈 것을 정리하면 퇴직이 예정된 사람이 이 프로그램에 들어오는 것이 맞아요. 이 사업의 거기에 성공금이라는 것이 있기 때문에, 이 사업의 취지로 보면 퇴직이 예정되어 있어야 해요. 재직자는 사실 대상자가 아니거든요. 그런데 지금 운영이 재직자를 대상으로 하다 보니까, 문제들이 제기가 되고 있어요.”

“대기업을 제가 들어가 보니까 이런 전직훈련을 하고 있어요. 그런데 굳이 그것을 국가 세금으로 할 필요가 없다고 생각하거든요.”

- 사업장 및 대상자 범위 제한할 필요 없다는 의견
 - 퇴직예정자는 정년퇴직을 앞두고 있거나 본인이 희망해서 곧 나갈 희망퇴직자라고 볼 수 있음. 현실적으로 정년이 정해져 있어서 퇴직 시기를 정확히 알 수 있고, 희망퇴직을 신청해서 본인이 퇴직 시기를 정할 수 있는 회사는 대부분이 대기업에 해당됨. 그러므로 대기업을 제외하고 사업을 진행한다는 것 자체가 모순적이라는 의견이 있으며, 추가로 대기업의 전직지원사업을 보조함으로써 중소기업으로 저변이 확대되는 홍보 효과까지 기대할 수 있다고 언급함.

“퇴직이 예정되어 있는 두 가지 종류인데, 정년퇴직이 예정되어 있거나, 본인이 희망을 해서 나갈 예정이거나. 즉 희망퇴직예정자죠. 이 두 부류만 여기에 포함이 되는 거예요. 그렇지 않은 경우는 이 프로그램에 투입이 되지 않아야 하는 게 맞아요... 이 사람들이 존재하는 곳은 대기업입니다. 대기업에 이런 사람들이 존재하는데, 중견기업 이하의 기업만 대상으로 하라고 하면 대상자가 없는 거예요.”

“대기업들이 하고 있고, 그게 더 많아졌을 때 중견기업도 그 사실을 알게 되고, 대기업에서 이런 것을 하고 있구나. 우리도 한 번 해 봐야겠다는 생각을 하고, 그 다음에 중소기업들도 이런 게 있구나라고 생각하면서 저변이 확대되어 가는 거지.”

6) 고용노동부에 대한 요청 사항

- 이모작지원사업의 참여기업 모집은 전적으로 운영기관에 위임되었으며, 운영기관에서는 기업체의 인사담당자, 교육담당자를 대상으로 기관별로 참여기업을 모집함.
- 참여기업의 모집이 어려웠던 주요한 원인으로 본 사업에 대한 홍보 부족이 많이 언급되었음.
- 현 제도는 운영기관이 전직 교육 프로그램 운영뿐 아니라 사업 홍보, 참여기업(참여자) 모집까지를 과업 범위로 정하고 있어, 운영기관은 참여자 모집 단계에서부터 어려움을 겪고 있는 것으로 보임.

“비슷하셨을 것 같아요. 콜도 하고, 기업체 대상으로 무조건 전화해서 교육담당자나 인사담당자라 컨택하는 부분도 있고, 그리고 기존에 다들 가지고 계시는 고객사들이 있으니까 그쪽에 설명을 드렸던 경우도 있고... 다양한 방법이 있지만, 가장 기초적으로 가장 많이 하는 건 결국 기업체에 인사담당자, 교육담당자 대상으로 컨택하고 만나고 하는 방법을 가장 많이 썼다고 알고 있습니다.”

- 정부의 업무 부담을 덜고 민간의 전문성을 활용하고자 민간위탁을 선택했지만 현재의 과업 비용으로 위탁기관이 자체적으로 홍보를 하는 것에

한계가 있다는 의견이 공통적이었음.

- 이모작지원사업 비용에 홍보비용은 없었으며, 회사 비용을 추가로 들어서 홍보를 해야 하는 문제가 야기됨.
- 현재는 사업 초기이므로 홍보에 많이 신경을 써야 한다는 의견이 다수로 나타남. 운영기관이 홍보를 잘할 수 있도록 추가적인 홍보비를 산정해 주거나 혹은 고용노동부에서 직접적으로 공익광고 형태로 사업 홍보를 진행해야 한다는 의견이 있었음. 특히 고용노동부가 사업을 직접 홍보해줄 경우 기업, 개인의 사업에 대한 영향력이 더 커질 것이라는 데 의견이 모아짐.

“이 사업에서는 홍보비용은 없었어요. 컨설팅 비용과 성공 비용밖에 없었어요. 자비를 들어서 홍보를 해야 하는 상황인 거죠. 물론 취지는 좋아요. 중견기업 이하의 전직지원을 모르는 회사를 대상으로 이 사업을 알려서 널리 세상을 이롭게 한다는 아주 이상적인 얘기는 좋으나 돈이 안 되는 홍보가 없잖아요. 홍보비는 하나도 없어요. 그렇다고 하면 고용노동부에서 국가 비용을 어떤 비용이 됐든 한꺼번에 홍보를 해줬다라고 하면 중견기업에도 알려지는 상황이 될 수 있고.”

“각 업체에 홍보비용을 주는 건 불가능할 거예요. 여러 가지 기준상. 그러면 차라리 이모작지원사업을 하는 부서에서 이것과 관련해서 홍보비 예산을 책정해서 공익광고처럼 할 수도 있고, 그런 거라도 한 번 해준다면 훨씬 더 접근하기 쉽겠죠. 1~2년 차에는 오히려 홍보를 하는 데 비용을 더 많이 써야 하는 게 아닌가 생각해요.”

- 고용노동부의 관리 감독이 부족했다는 의견이 많았음.
- 사업이 첫해이기 때문에 사업 진행 중 규정이 변경되는 일이 자주 있었고, 시행 지침 및 안내가 포괄적이고 추상적인 내용이 많다는 의견이 있었음.
- 사업 내용이 변경된 경우에 모든 운영기관에게 수정된 점을 전달하지 않았으며, 조사 대상자의 기준 변동이라는 결정적 사안도 전달되지 않았던 사례 나타남. 운영기관이 직접 담당자에게 매번 전화를 해서 필요

한 정보나 변경 사항을 물어야 하는 상황이었다고 언급함.

“중간에 변동되는 상황에 대해서 한 번도 공문을 받아 본 적이 없어요 거의 뒤 조금 뒤가 변경이 된다고 하면, 전화해서 물어보면 ‘그거 이번에 변경 하려고 해요, 변경이 되면 알려 드릴게요’ (답변을 듣지만) 연락이 없어서 다시 전화하면 ‘그거 변경됐어요. 이렇게 하기로 했어요’라고 듣습니다. 결국 운영기관이 고용부 담당자에게 전화해서 확인해 보지 않으면 자칫 놓치거나, 알게 되더라도 굉장히 늦게 알게 되는 그런 위험성이 사실은 있었어요.”

“시행지침이 물론 있지만, 그 안에 아주 디테일하지 않은 아주 일반적인 내용이 들어 있고, 기준 자체가 안 해 봤던 것들이라, 굉장히 많이 모호하거든요. 그런 게 이제 내년에는 조금 더 체계화되고 구체화되고 정리가 된다고 하면 올해보다 더 나올 수 있으나, 뭔가 조금 지금보다는 조금 더 많이 업체들에게 업체들과 교류라던가 이런 거 통해서 얘기가 된다면 조금 더 좋지 않을까?”

7) 교육 프로그램 평가

- 운영기관이 제공하는 교육 프로그램의 세부적 구성(시간구성, 교육장소 등)은 운영기관별, 참여기업별로 다르며, 제안요청서의 30시간 규정에 맞추어 프로그램을 구성·진행하는 것으로 보임.

“프로그램이 있다고 해도 모든 회사 모든 대상자에게 다 적용이 되는 건 아니고 거기에서 항상 변동이 되어서 조정되어서 진행되는 건데 다 기본적인 프로그램은 가지고 계실 거예요.”

“회사별로 나름의 가지고 있는 프로세스가 다 있기 때문에 왜냐하면 그것도 딱 하나 정해진 게 아니라 거기에서 선정해서 해라 이렇게 나왔거든요.”

- 이모작 교육프로그램을 시행하는 데 일부 의무적인 사항들이 있지만, 전반적으로 운영기관이 유동적으로 운영할 수 있었기 때문에 별다른 불만이 없는 것으로 보임.
- 운영기관의 입장에서는 다소 유연한 교육 프로그램 규정이 긍정적으로 평가되지만, 향후 사업이 진행됨에 따라 교육 프로그램 질에 대한 관리

가 필요할 것으로 보임.

“말씀대로 딱딱 정해진 게 이거, 이거만 하라고 정해지는 게 아니라 뭉뚱그려 놓고 시간도 본부장님 말씀 했듯이 집합교육은 최소 8시간, 최소 8시간 이상 늘려도 좋고, 최소 8시간만 하면 된다는 게 정해지기 때문에...”

- 제공하는 프로그램 효과에 대해서는 교육 대상의 상황에 따라 프로그램 만족도가 달라진다고 응답함.
- 교육 대상자가 재취업이 당장 필요한 퇴직예정자인지 혹은 퇴직이 아직 많이 남은 미래 설계를 위한 재직자인지에 따라 프로그램 선호도 및 효과가 달라짐.

“퇴직자를 대상으로 하는 건지, 퇴직자의 미래 설계를 위한 건지, 아직까지 퇴직이 많이 남은 그런 사람들은 대상으로 하는 건지. 그 사람들은 곧바로 퇴직할 사람들은 취업과 직접 연관된 내용을 효과가 있는 프로그램으로 생각할 것이고, 또 조금 미래 설계를 하는 사람들은 재정과 관련된 프로그램 등 앞으로 어떻게 준비할 것인지에 대한 관심이 많으니까 그런 프로그램을 선호하는 거죠. 대상자가 어떤 기수에 들어오느냐에 따라서 달라지죠.”

8) 프로그램 지원에 관한 의견

- 정부의 이모작지원사업은 참여자가 30시간의 전직교육 프로그램을 의무적으로 이수하도록 되어 있음. 30시간이 전직교육에 충분한 시간인지 여부를 떠나 현실적인 비용과 대상이 퇴직자가 아닌 퇴직예정자(재직자)임으로 고려할 때 오히려 부담이 되는 시간이라는 의견이 있음.
- 퇴직자에게 30시간은 부족하지 않은 시간이지만, 재직자에게 30시간은 부담이라는 의견이 나타남.

“퇴직자에게 30시간은 괜찮아요. 퇴직하고 나서 그 기간에 듣는 건 괜찮은데, 그런데 재직하고 계시는 분들에게 30시간을 하는 건 사실 조금 버거워요. 그래서 그 부분에서 걸려서 사실 사업주라던가 개인이 신청을 안 하는 경우도 있어요.”

“운영의 측면에서 얘기를 하면 교육과 상담만으로 30시간을 채우라고 지침이 나와 있지 않아요. 거기에 또 다른 항목, 정보 제공이 있죠. 정보 제공을 넣어서 3가지를 할 경우는 사실 10시간, 10시간, 10시간을 보면 교육 5번하고, 상담 5번 하면 30시간은 차요. 문제는 정보 제공이라는 부분이 모호해지는 부분이라는 거죠. 이것을 이메일로 정보를 단순하게 전달했을 때냐? 아니면 어떤 것을 했을 때 과연 인정해 줄 것이냐? 라는 측면에서 직접 와야 이야기가 되는데 와서 얘기하면 이거는 상담이 되어 버릴 수 있거든요.”

“절대 시간이 길다 짧다의 문제가 아니라 1인당 90만 원이 200만 원으로 늘어난다면 시간에 대한 건 달라질 수 있어요.”

- 정부의 이모작지원에 대한 지원금은 참여자 1인당 90만 원이며, 교육 이후 취업에 성공하는 경우 인센티브가 제공됨. 현재 교육은 그 금액에 맞추어서 기본과정으로 구성되어 있으며, 퇴직 후 관리, 심화과정을 원하는 기업의 경우 비용을 추가해 확대하는 방안이 있다고 설명함.

“비용은 기업에서 수용을 하느냐? 안 하느냐? 따라서 그것만 이 사업만으로 가지고 갈 수 있고, 그 뒤에 심화 과정으로 붙여서 우리가 조금 더 해 드리겠으니까 회사에서 일정 부분 부담을 해 주십시오. 라고 해서 그게 수용되면 같이 붙어서 가는 것이고, 회사에서 더 이상 퇴직하시는 분들에게 돈 들일 필요 없다. 그런 거 해줬다는 것만으로 충분하다. 라고 하면 거기에서 종료가 되는 것이고. 그거는 어떤 식으로 운영하느냐에 따라서 기업에 어떻게 접근하느냐에 따라서 활용을 잘할 수 있다는 측면이에요.”

다. 이모작지원사업 효과에 대한 의견

1) 전반적인 성과 평가

- 운영기관의 입장에서 개인 참여자의 교육 효과는 교육 대상자에 따라 평가가 다르게 나타났으며, 참여자 다수가 자아성찰의 계기, 경력 회고 등 긍정적이었다고 평가함.

“교육을 아까 전에 말씀드렸던 대로 퇴직예정자를 대상으로 하느냐? 재직자

를 대상으로 하느냐? 그리고 퇴직이 얼마나 남았냐? 그것에 따라서 프로그램도 각자 회사가 보유하고 있는 프로그램이 다 다르거든요. 프로그램이 일반적으로 정해진 게 아니기 때문에 무슨 효과를 바라거나 이게 대상자가 다 다르거든요.”

“본인의 필요성에 의해서 참여하는 분들이 많았기 때문에... 중소기업 이런 데에서는 지금까지 30년을 한 군데에서 일을 했지만, 특히 생산직에 근무하시는 분들은 자기를 뒤돌아보고 앞으로 어떻게 살까? 생각해 본 적이 없었으니까 이런 프로그램을 받고 난 다음에 아주 괜찮았다는 반응을 보이죠.”

“그분들이 자기 앞날에 대해서 생각한 적이 한 번도 없어요. 이 교육을 보면서 ‘나를 찾았다’, ‘나를 알게 됐다’ 이런 얘기를 합니다. 짧은 시간이지만, 그 시간 동안 나에 대해서 알 수 있는 계기가 됐다는 얘기가 나오니까.”

- 전직프로그램 필요에 따라 이모작지원사업을 시작한 기업의 입장에서 비용 절감의 효과 및 퇴직예정자 교육 제공 효과가 있었다고 언급함.
- 그러나 일부 대기업을 제외하고 다수의 기업이 퇴직예정자를 위한 사업을 내부 복지로 운영하고자 하는 의지가 부족한 상황에서, 이모작지원사업이 기업의 이익으로 인지되기가 어려운 현실임.

“대기업도 대규모 구조조정을 하거나 희망퇴직을 실시할 때에는 회사가 어려워서 하다 보니까 조그마한 지원도 아쉬운 상황이거든요... 물론 대기업의 전체 자산 규모로 봤을 때 아주 큰 금액은 아닐 수 있으나, 퇴직자들에 대한 비용을 안 쓰려고 하는 특성으로 봤을 때, 정부 지원금이 일부 유입이 되어서 이런 도움을 받았다는 거 자체가 감사하게 생각하고 있고요.”

“기업에서는 당장 효과가 나오지 않아요. 그렇지만, 아까 말씀대로 이게 뭐냐 하면 ‘직원들의 교육이 복지 차원으로 연결 됐다’까지는 지금 거기까지는 안가요. 기업에서 내가 이거 해서 나한테 오는 게 뭘테? 그렇다 보니까 사실 호응도가 낮고.”

2) 향후 이모작지원사업 개선방안

- 이모작지원사업 운영과정에서 가장 문제가 되었던 부분은 참여기업(참

여자)을 모집하는 것이었음. 이런 부분의 개선 방안으로 1) 사업 시작 시기를 조정하는 것, 2) 개인이 직접 사업을 신청할 수 있는 기회 제공, 3) 정부 사업의 신뢰성 제고에 대한 의견이 나옴.

- 1년 계획 수립 시기인 연말, 연초에 이모작지원사업을 시작하면, 기업에서 추가로 사업을 배정할 수 있는 시기이므로, 참여기업 모집이 유리할 것이라 의견이 있었음. 또한 참여자 모집, 사업 진행 차원에서도 안정적인 것이라는 견해를 밝힘.

“이게 사실 1년 사업이 아니라 6개월 사업이었어요. 기간이 굉장히 짧았거든요. 내년에는 되도록이면 빨리 시작해서 1월부터 시작을 한다면 12월에 가서 편안하게 인원에 대한 부분을 채우고 정리를 할 수 있는데.”

“기업에서 교육이나 복지 계획을 수립할 때에 맞춰서 사업을 시작해두면 연계 선상이 계속 갈 수 있는데, 이번에도 늦어지면 회사마다 올해 계획이 다 수립되고, 끝나가고 있을 때 하게 된다. 그거니까 사실은 이거 빨리 결정해주면 시기가 빨랐으면 좋겠어요.”

- 현재는 기업을 중심으로 신청이 가능하며 해당 기업이 사업을 수락한 경우에만 프로그램을 지원할 수 있음. 따라서 근로자 개별적으로 사업에 참여하고 싶어도 기업 측에서 신청하지 않는 경우 참여가 차단됨. 개인별 신청으로 프로그램에 참여할 수 있게 하는 방식은 전직서비스 인원 모집에 도움을 줄 수 있을 것 같다는 의견이 언급됨.

“실제 사업주는 상관없이 본인이 어떻게든 시간을 내서라도 참가를 하고자 하는 사람이 있었는데, 사업주의 신청서를 받기 위해서 인사 담당자 등 발급해주는 사람을 통해서 받아내야 하니까 그게 눈치가 보여서 못하는 경우도 있었거든요. 개인 신청으로도 이 사업에 프로그램에 참여할 수 있는 그런 기회를 준다면 인원 모집이 도움이 될 수 있지 않을까요?”

- 과거 정부에서 제공했던 전직지원 보조금 제도가 있었는데, 그 사업의 경우 지원받기 위해 제출해야 할 서류가 많았음. 또한 정부 프로그램의 경우 규정이나 대상이 수시로 변경됨에 따라 사업 지속성에 대한 불신이 생겨 정부가 제공하는 서비스는 참여하지 않겠다는 인식이 불거짐.

안정적인 프로그램 진행으로 정부 프로그램에 대한 부정적 이미지를 줄여나가 신뢰도를 제고해야 함.

“기업은 굉장히 거부반응이 심하더라고요. 그동안 정부에서 한다고 해서 그런 사업 한 번씩 하려고 시도했다가, 복잡하고 나중에 가서 돈 받을 때 문제 생기고, 그래서 이번에는 그런 거 아니다. 우리가 다 처리 해주고, 우리 쪽으로 오는 것이기 때문에 복잡할 필요가 없다. 그런데 올해 이것을 해서 혜택을 줬으면 우리는 이게 지속적으로 그 혜택이 가야 하는데, 내년에 가서 규정이 바뀌고, 대상이 바뀌고 뭐가 되지 않는다면 괜히 골치 아픈 일만 생기게 된다. 이런 혜택이나 사업에 대한 지속성, 전직지원 장려금 제도 있었다가 얼마나 복잡하고 말 많았습니까? 그런 거 때문에 한 번 데웠던 업체들은 더 이상 정부에서 제공하는 이러한 지원서비스는 웬만하면 받지 않겠다. 언제 바뀔지 모르고, 그런 생각도 사실 그런 불신도 가지고 있더라고요.”

3) 고용노동부의 유사 사업과의 비교

- 이모작지원사업과 유사한 정부지원 프로그램(노사발전재단의 중장년 일자리 희망센터, 장년나침반생애프로그램 등)과 이모작지원사업을 비교했을 때 취업, 전직 관련 프로그램 진행 면에서는 유사한 점이 있지만 대상 및 기간, 신청 방법, 교육 내용에서 차이가 있다고 언급함.
- 장년나침반프로젝트의 경우 생애설계프로그램으로 재직자/퇴직자 상관없이 신청가능하며, 기간도 짧으며, 중장년 일자리 지원센터는 대부분 퇴직자를 대상으로 하며 회사와 상관없이 개인이 신청하는 방식으로 운영된다고 함.

“재직자, 퇴직자 상관없이. 기간도 굉장히 짧습니다. 하루짜리, 이틀짜리 그렇게 진행을 하고요. 그리고 중장년 일자리 지원센터는 대부분 퇴직자를 대상으로 하고, 개인이 와서 신청을 하고요. 회사하고 전혀 상관없이. 그런 것들이 조금 다르고, 그 안에서 진행이 되는 프로그램들은 취업 지원을 나침반을 빼놓고 다 취업, 전직 이런 쪽 창업 이런 쪽에 관련해서 진행하는 건 거의 비슷해요.”

- 이모작지원사업을 고용노동부가 직접 운영하는 것이 아닌 노사발전재단 등 민간에서 위탁받아서 운영해주는 방향에 대해서는 운영기관의 높은 거부감이 나타남.
- 고용센터나 노사발전재단 등의 재단을 통해 운영할 경우 고용노동부의 감사로부터 책임을 피하기 어려운 상황이 있으므로 운영을 하는 데 한계가 있고 과거에도 실패한 사례가 있다는 의견이 있음.

“노사발전재단은 자기들은 책임을 안 져야 하는 입장이다 보니까 기업에 굉장히 타이트하게 갈 수밖에 없고, 조건들이 까다로워지고, 그렇게 해야 고용노동부로부터 감사를 받았을 때 자기들은 잘못된 게 없어 보이니까. 이렇게 되면 과거에 전직지원장려금 까다로워진 것과 똑같아져요. 기업들이 이렇게 까다로운 것을 안 하려는 현상이 또 발생한 거죠. 지금 그나마 직접 저희가 고용노동부에 하니깐 정말 서류 한 장만 기업에서 받고 그것을 토대로 개인들에게 신청서를 받아서 그것으로 인정이 되는데, 아마 위탁을 하게 되면 뭔가 또 나올 거라는 거죠. 서류라는 절차들이. 그 절차가 복잡해지면 우리는 기업에 요청하기 더 어려워지는 상황이 돼요.”

제 5 장

적절성과 효과성을 중심으로 본 주요 모니터링 결과

제1 절 장년친화직장만들기사업의 적절성과 효과성

1. 적절성

□ 목표 설정의 적절성

- 참여기업 대부분 장년고용과 관련하여 해결해야 할 조직 내부적 문제들이 시급한 상태에 있는 것으로 나타남.
 - 임금피크제 도입이 시급한 사업장
 - 장년근로자 비중이 높아 장년층과 비장년층과의 조직 내 융화, 장년층의 비장년층으로의 숙련 전수가 필요한 사업장
 - 젊은층의 신규 채용이 어려워 기존 장년근로자의 고용이 지속적으로 필요한 사업장
- 이와 같은 점을 고려한다면 장년근로자 비중이 높은 사업장을 대상으로 장년친화적 인사관리제도 및 조직문화 개선을 도모하고자 관련 활동을 지원하는 이 사업의 목표는 매우 적절한 것으로 판단됨.
- 다만 지원사업장수가 1년에 50개에 불과하여 이 사업이 우리나라 기업의 장년친화적 제도 개선에 얼마나 기여했는가에 대해서는 한계가 있을 수밖에 없음.

- 따라서 적은 예산 규모를 감안하면 이 사업은 장년친화적 사업장 확산이라는 궁극적 목표를 위해서 실시하는 캠페인적 성격이 되도록 하는 것이 적절한 것으로 판단됨.
- 캠페인적 성격의 사업이라고 해서 가시적 성과에 집중하지 말 것을 말하는 것이 아니라, 사업 수행 결과로 나타나는 모범 사례 등을 널리 알리고자 하는 목표도 함께 포함되어야 할 것으로 보임.

□ 지원 대상의 적절성

- 현재 장년친화직장만들기사업은 상시근로자 30인 이상 기업과 공공기관(공기업, 준정부기관, 기타 공공기관 등)으로 장년근로자 비중 10% 이상인 사업장을 대상으로 함.
- 2015년 지원사업장의 규모 및 공공기관 분포는 아래 표와 같음.
 - 2015년 지원사업장의 경우 1천명 이상 사업장이 6개, 500~999명 사업장은 7개로 500명 이상 사업장이 모두 13개, 26%인 것으로 나타남.
 - 공공기관은 모두 7개(14%)로 이 가운데 6개가 상시근로자가 500명 이상인 것으로 나타남.

<표 5-1> 2015년 장년친화직장만들기사업 지원사업장의 규모별 분포

구 모	전체기업수	백분율	공공기관수
1,000명 이상	6	(12.0)	3
500~999명	7	(14.0)	3
300~499명	11	(22.0)	1
100~299명	11	(22.0)	0
30~99명	15	(30.0)	0
합 계	50	(100.0)	7

- 장년친화직장만들기와 같이 한정된 예산을 가진 정부 사업에서 상대적으로 관련 활동에 대한 지불 능력이 큰 대기업이나 공공기관까지 포함하는 것이 적절인가에 대한 문제를 제기할 수 있음.

- 반면 지원의 필요성보다 사업 수행의 측면에서 보면 대기업을 포함하는 것이 사업의 성과를 높이는 데에 더 효과적이라는 의견도 있음.
 - 대기업이나 공공기관은 사업이 가진 목적에 맞게 프로그램을 계획하고 수행할 인력과 조직 체계를 잘 갖추고 있다는 장점이 있는 반면, 중소기업은 프로그램을 수행할 수 있는 인력 뿐만 아니라 구성원들이 업무 외 다른 활동을 할 수 있는 여건도 쉽지 않아서 사업 성과가 그리 높지 않을 수 있다는 문제가 존재. 이번 조사에서도 이전까지 정부 사업에 참여한 적이 없고 규모가 작은 사업장들은 사업신청서를 작성하는 것 자체도 버겁다는 경우도 있었음.
 - 앞서 제시한 것처럼 이 사업이 장년친화적 직장 확산을 위한 캠페인적 성격을 가지고자 한다면, 우수 모범 사례를 만들어 낼 가능성이 높은 대기업이나 공공기관을 포함하는 것을 반드시 부정적으로만 볼 것은 아닌 것으로 판단됨.
- 하지만 사업 성과 측면만 고려한다면 대기업이나 공공기관의 선정 비중이 커질 수밖에 없기 때문에 지원 기업수를 고려하여 규모나 부문별 최소 또는 최대 비중 기준을 설정해야 할 것임.
- 또한 모범 사례 확산 등을 고려한다면 다양한 성격의 기업들로부터 다양한 내용의 우수 사례를 만들어내는 것이 중요하므로 지원 사업장의 특성이 보다 다양하게 구성될 수 있도록 하는 조치도 필요하다고 사료됨.
 - 2015년에는 장년친화적 제도를 다섯 가지 정도의 하위 제도 - 임금체계 개편, 적합직무 발굴, 숙련 전수, 근무방식 전환, 장년적합 직장문화 선도 등 - 도 제시하여 각 기업에 우선 필요한 제도 등을 중심으로 프로그램을 구성하게 하여 사업을 진행하였음.
 - 연령 구성, 숙련 정도, 조직문화, 노사관계 등 기업이 처한 다양한 조건에서 규모나 산업이 다른 기업들이 장년친화적 제도 등을 도입할 수 있었던 여러 가지 성공적 사례를 보여주어 다른 기업들이 가급적 자신들의 조건과 유사한 사례를 참고할 수 있도록 다양한 특성의 기업들이 참여할 수 있었으면 함.

□ 지원 사업장 선정의 적절성

○ 지원 사업장 선정방법

- 사업 신청 공모 후 기업으로부터 사업계획서를 제출받아 (외부 전문가로 구성된) 심사위원회에서 사업 취지에 맞는 프로그램을 제출한 기업을 선정
- 심사 기준으로는 장년인력 다수 사업장 등 지원이 필요한 사업장을 대상으로 프로그램의 적정성, 실현가능성, 사업수행능력, 파급효과 등을 고려하여 선정

○ 이와 같은 선정 방식은 지원의 시급성 또는 필요성보다는 사업계획서를 잘 작성하고 심사에서 프레젠테이션을 잘한 사업장을 선정할 가능성이 높은 방식이라고 할 수 있음. 그러나 당초 한정된 수의 기업을 선정하는 방식임을 고려하면 현실적으로 이 사업 취지에 맞고 실현 가능성이 높은 프로그램을 제시한 기업을 선정할 수밖에 없을 것으로 보임.

- 2015년의 경우에는 임금체계 개편, 적합직무 발굴, 숙련 전수 등을 중심으로 프로그램 수행 의지를 많이 고려하고자 한 것으로 나타남.
- 지원의 시급성 또는 필요성에 대한 판단은 결국 이 기업의 장년고용 비중이 얼마나 되는가, 장년고용을 위한 제도 개선이 얼마나 시급한가, 그리고 이에 대한 기업 내부 제도 개선의 목표와 의지가 얼마나 명확한가 등에 대한 심사위원회의 판단을 존중할 수밖에 없을 것으로 보임.

□ 사업 시기의 적절성

○ 사업기간이 촉박하여 사업 수행 결과로 만들어진 제도들이 실제 어떻게 작동하게 되었는가에 대한 내용까지 사업보고서에 담기에는 무리였다는 의견이 있음.

- 인사담당자 설문조사 결과 약 40% 기업이 아직 제도화되지 못했다고 응답하였으나, 한 개 기업을 제외하고는 향후 제도 개선 예정이라고 응답

- 참여기업 모집 및 선정, 그리고 약정체결 기간을 단축하여 가급적 지원 결과가 사업장의 제도 개선으로 이어지고 실제 운영되는 수준에서 이 사업이 마무리되도록 유도할 필요가 있음.
- 2015년의 경우 지원사업장과 약정을 맺고 사업이 시행되기까지 오래 걸림.
 - 두 차례에 나누어서 참여사업장 모집. 1차 모집의 경우 3월 공고, 4월 선정, 2차 모집의 경우 5월 공고 및 선정
- 지원사업장으로 선정된 후 정부 사업에 맞게 세부 내용을 조정하는 기간이 필요하여 2차 모집의 경우 7월에 가서야 실제 프로그램이 시행되기도 함.
 - 사업장을 선정한 후 사업계획 및 예산 협의에 대한 조정을 실시하여 선정 사업장과 약정체결이 마무리된 시기는 1차 선정은 6월 8일, 2차 선정은 7월 16일임. 즉 사업장 선정 후 실제 사업이 시작되기까지 1차는 2개월, 2차는 1.5개월이 소요
 - 외부 컨설팅사로부터 받는 컨설팅 비용 설정 등 특히 예산 산정과 관련한 조정이 필요했던 것으로 보임.
 - 2015년에 처음으로 실시되는 사업인 관계로 포괄적인 사업안내서나 지침이 마련되지 못한 데서 비롯된 것으로 보이는데 사업이 진행되면서 점차 나아질 것으로 보임. 2015년 사업의 시행착오 및 경험을 바탕으로 보다 자세한 지침이 만들어지면 사업조정에 필요한 기간은 단축될 것으로 보임.
 - 한편 참여기업의 일부 담당자들은 사업기간을 2년으로 하여 1차 연도는 여러 프로그램 활동을 통해서 제도 개선안을 만들고, 2차 연도에는 그 개선안이 원활하게 정착되기까지의 지원을 피력하기도 함.

□ 시행체계의 적절성

- 사업 시행기관: 노사발전재단
 - 노사발전재단이 고용노동부의 위탁을 받아 참여기업 공모, 선정 및 약정체결, 운영상황 점검, 성과 평가 및 정산, 우수사례 발표회 개최

등을 수행

- 노사발전재단은 이와 유사한 성격의 사업을 많이 수행한 조직으로 전반적으로 적절하게 사업을 진행해 온 것으로 판단됨. 노사발전재단 행정서비스에 대한 만족도 조사 결과 한 개 기업을 제외하고 모두 만족한다고 응답함(매우 만족 77%, 조금 만족 21% 등).

□ 홍보의 적절성

- 이 사업을 통하여 다양한 장년친화적 제도를 가진 기업들이 만들어지기 위해서는 무엇보다 많은 기업들이 신청하여 그 속에서 다양한 특성과 좋은 아이디어를 가진 기업들을 선정할 수 있어야 할 것임. 이를 위해서는 보다 광범위한 홍보가 필요함.
- 2015년 시행된 홍보 방식
 - 사업 수행기관인 노사발전재단이 보유한 노무법인/컨설팅업체를 대상으로 한 홍보
 - 노사파트너십 프로그램 참여 리스트 등 노사발전재단이 보유한 기업 데이터베이스를 활용한 홍보
 - 노사발전재단 소속 지역 중장년 일자리희망센터를 통한 홍보. 특히 인천, 부산 센터에서는 사업설명회 개최
- 이상의 홍보 방식과 설문조사 및 좌담회 결과를 종합해 보면 기업이 이 사업을 먼저 알고 신청한 경우보다는 노무법인이나 컨설팅업체를 통해서 알게 된 경우가 더 많은 것으로 보임.
 - 대부분 정부 시행 사업에 대해서 지속적으로 모니터링 하고 있거나 관련 네트워크가 있는 사업장, 정부 지원사업을 잘 알고 있는 노무법인이나 컨설팅업체와 친분이 있는 사업장들 중심으로 정보를 입수한 것으로 판단됨.
- 노무법인이나 컨설팅사가 제안하여 이 사업을 신청하게 된 경우 사업의 성과에도 영향을 미칠 가능성이 있음.
 - 즉 이 경우 지원 프로그램에 포함된 외부 컨설팅을 경쟁 입찰을 진행하거나 적합한 업체를 찾기 보다는 이 사업을 제안한 노무법인이나

컨설팅사에게 맡길 수밖에 없게 되는데, 이런 경우 기업 요구에 신속하게 응대하지 않거나 사후관리가 미흡하다고 느끼는 담당자들이 있는 것으로 나타남.

- 이러한 점을 감안하면 기업들이 이 사업을 먼저 알고 자신들의 요구에 따라 적절한 컨설팅 업체를 선정할 수 있는 상황이 필요함.
- 일단 노사발전재단 홍보방식도 불특정 다수를 위한 홍보 방식은 존재하지 않는 점을 감안하면, 사업 홍보뿐만 아니라 사업 결과로 나타난 모범 사례를 공유하기 위해서라도 온라인 사이트 구축이 필요함.
- 더불어 상공인회의, 경영자협회 등 지역별 경영자 모임 등에 대한 홍보 필요

2. 효과성 검토

□ 사업 성과 지표: 사업 시행 후 제도화 여부

- 노사발전재단에서는 지금까지 많은 컨설팅 사업을 수행해 왔지만 대부분 컨설팅으로만 끝나는 경우가 많고, 기업 현장에서 실제 제도 개선 및 실행으로까지 이어지는 것을 목표로 하지는 못했음. 장년친화직장만들기사업은 기업이 필요로 하는 제도 개선안을 만들고 그 안이 취업규칙이나 기타 사업장의 제도 개선으로까지 이어지도록 하는 것을 목표로 하고 있음.
- 예를 들어 임금피크제나 새로운 임금직무체계 도입이 필요한 경우 실제 시행될 수 있는 체계를 개발하고 시행하는 것, 장년근로자들의 숙련 전수를 위해서 현장에서 사용할 수 있는 매뉴얼을 개발하여 실제 활용하는 장년적합 직무를 발굴해서 시행하는 것 등 바로 현장에서 사용할 수 있는 구체적인 시행안을 만들어 그 안을 시행하는 것 등 실제 제도화된 가지적 성과물을 사업 성과로 보고자 함.
- 인사담당자 설문조사에 따르면 응답기업 가운데 약 60%가 실제 제도화의 결과로 이어졌다고 응답하였고, 아직 제도화하지 못한 기업들도 한 개 기업을 제외하고는 앞으로 제도화할 예정이라고 응답함.

- 제도화의 형식은 다음과 같음. 규정 및 취업규칙 개정, 급여체계 개선, 업무매뉴얼 개발 및 활용, 임금피크제 도입, 장년층 역량 강화 교육, 정년연장 및 멘토링 제도 도입, 직급제 통일, 유연근무제 도입, 장년 친화 작업환경 구축 등
- 이러한 점을 감안하면 당초 목표한 바대로 효과적으로 실제 제도 개선안을 도출하고 이를 실제 적용하는 사업 결과가 나타난 것으로 보임.
 - 특히 이 사업이 제도화 및 시행의 결과로까지 이어지게 된 요인 가운데 하나는 정부 지원 및 제3자의 컨설팅을 통해서 시행안을 도출한 점이 사측이 주도한 것과는 다른 객관성 있는 정당성을 확보했다는 것임.
 - 임금피크제로 인하여 노사가 참여하게 대치 중인 사회적 분위기에서 단순히 임금피크제에만 집중하지 않고 장년적합직무 발굴이나 숙련전수, 세대간 소통 및 융화, 멘토링 등 보다 포괄적으로 장년근로자 친화 활동으로 이어진 점이 제도화 및 시행에까지 이르는 데 긍정적으로 기여한 것으로 보임.
- 하지만 궁극적인 효과성 검토를 위해서는 장년층 고용 관련 지표 측정 필요
 - 제도화 결과가 실제 장년친화적 효과를 만들어냈는가라는 보다 근본적인 효과성을 따져보기 위해서는 보다 중장기적인 검토가 필요함. 즉 실제 이 사업장에서 장년고용의 변화가 어떻게 나타났는가를 살펴봐야 할 것임.
 - 이를 위해서 장년층 고용 관련 지표인 장년층 고용률 및 근속률을 효과성 지표로 설정할 필요가 있음.
 - 특정 시기(예를 들어 1, 3, 5년 등)에 따라 고용보험 데이터베이스를 통해서 해당 사업장의 장년층 고용률, 근속률 측정
 - 보다 엄밀한 측정을 위해서는 사업 공모 후 탈락한 기업을 비교집단으로 관리하고 이들 기업의 장년층 고용률 및 근속률과 비교하는 방식이 필요

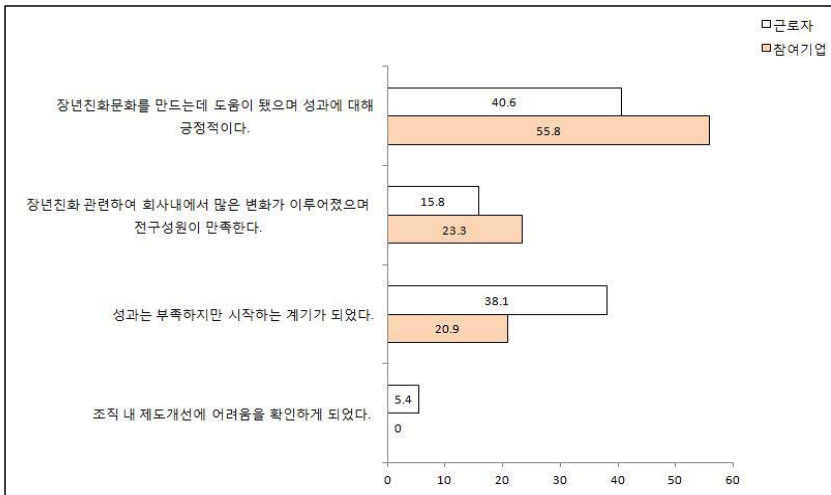
□ 소속 근로자의 장년친화 인식 변화

- 장년친화적직장만들기사업의 또 하나의 주요한 목적은 연령으로 인한 기업 구성원들의 위화감 해소 또는 장년근로자에 대한 부정적인 인식 해소 또는 긍정적 인식 제고 등의 변화일 것임.
 - 워크숍, 세미나, 교육 등을 통해서 세대간 융화 및 소통을 증진하고자 하는 프로그램들이 많이 시행되었고, 실제 인사담당자들도 다른 무엇보다 이 프로그램을 통하여 세대 단절이나 갈등에 대한 인식 환기, 세대간 커뮤니케이션 촉발의 계기가 된 것에 대하여 매우 긍정적으로 평가하고 있었음.
- 따라서 장년근로자에 대한 근로자들의 긍정적 인식 변화도 이 사업으로 인하여 얻을 수 있는 효과라고 볼 수 있음. 따라서 사업 시행 전후 소속 근로자의 장년친화 인식 변화도 이 사업이 효과적이었는가를 측정할 수 있는 지표로 활용할 수 있음.
- 비록 이번 조사에서는 사업 시행 전후로 근로자의 인식 변화를 측정하지는 못했지만, 사업 종료 후 설문조사를 통해서 소속 장년근로자에 대한 인식 수준을 살펴보았음.
 - 먼저 참여기업 근로자들은 소속 사업장의 장년근로자에 대하여, '기술 수준과 노하우에 활용가치가 있다,' '신기술 적용에 시간이 필요하다,' '직무를 수행할 능력이 부족하다' 등의 진술에 대해서 동의하는 정도가 연령에 따라서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았음.
 - 하지만 '젊은층과 의사소통이 어렵다,' '권위적이고 보수적인 태도가 있다'라는 진술에 대해서는 장년층에 비하여 비장년층이 동의하는 정도가 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났음.
 - 이와 같은 결과는 여전히 문화적으로 융합하는 데에는 한계가 있음을 보여주는 일례라고 할 수 있음. 물론 이 사업이 이러한 인식차를 변화시키지 못했는지, 아니면 더 큰 차이를 좁혀 주었는지는 알 수 없음. 다만 여기서는 장년친화직장만들기사업의 효과성을 이러한 세대간 의식차가 얼마나 감소했는가 등 세대간 공감의 정도를 얼마나 개선하였는가를 통해서 파악할 수도 있음을 제안함.

□ 사업참여자의 사업 성과에 대한 인식

○ 인사담당자와 근로자의 사업 성과에 대한 인식 비교

- 전체적으로 사업 결과에 대하여 만족하는 비중이 많지만, 네 개 단계로 측정하여 조사한 결과 상대적으로 인사담당자가 근로자보다 더 긍정적인 것으로 이 사업을 평가하는 나타남.
- 인사담당자의 약 80%가 사업 시행으로 인하여 긍정적 변화가 이루어졌다고 평가한 반면, 근로자들은 그 비중이 약 56%에 그침.
- 인사담당자와 근로자들이 사업 성과를 평가하는 데에 차이가 발생할 수 있음을 감안하여 사업 성과나 피드백 과정에서 근로자들의 의견이 전달될 수 있는 채널을 마련해야 할 것으로 보임.



제2절 이모작지원사업의 적절성과 효과성

1. 적절성

□ 목표와 사업 내용의 적절성

- 이모작지원사업의 목표
 - 이모작지원사업의 궁극적인 목표는 재취업이나 창업 등 장년근로자가 퇴직 후에도 지속적으로 노동시장에 참여할 수 있도록 하는 것임.
- 장년근로자의 지속적인 노동시장 참여를 목표로 하는 이 사업은 급속한 인구 고령화와 노동시장 유연성이 강조되는 현 상황에서 장년 퇴직근로자가 연령을 이유로 노동시장에서 배제되거나 은퇴하지 않고 원활한 전직을 돕는다는 점에서 매우 적절하다고 할 수 있음.
 - 퇴직예정 장년근로자를 대상으로 퇴직 후 일자리를 찾을 수 있도록 퇴직 전부터 전직지원서비스를 제공하여 취업의욕을 고취하고 구직기술을 향상시켜 신속한 재취업 및 창업을 할 수 있도록 지원하는 사업으로서 생애단계별 맞춤형사업으로서 큰 의의를 가지고 있다고 평가
 - 더불어 장년이러는 연령층을 감안하면, 퇴직 스트레스 감소, 퇴직 후 변화된 삶에 대한 관리 능력 향상 등도 이 사업이 가지는 하위 목표라고 할 수 있음.
 - 이모작지원사업의 전직지원서비스 구성은 변화 관리, 구직기술 교육, 취업상담 및 재취업알선 등으로 사업 논리에 부합하는 내용으로 잘 이루어져 있음.
- 또한 장년 퇴직근로자의 재취업 및 창업을 목표로 했기 때문에 퇴직근로자가 재취업이나 창업에 성공하는 경우 성공 수당을 운영기관에 지급하도록 설계했던 점도 사업 목표에 부합하는 조치인 것으로 판단함.

□ 지원 대상의 적절성

- 이모작지원사업 신청 자격과 서비스 수혜자 요건
 - 신청 자격은 2015년 50세 이상 퇴직예정 근로자를 고용하고 있는 고용보험 가입 사업주이며, 실제 서비스 수혜자는 신청 사업장에 고용된 해당 연도 1월 1일 기준 만 50세 이상인 퇴직예정 근로자
- 장년 퇴직예정자의 퇴직 시기에 대한 규정이 모호한 데서 문제 발생
 - 서비스 수혜자인 퇴직예정 근로자의 퇴직 시기에 대한 규정이 없어서 2015년에 퇴직예정자뿐만 아니라 2016년 이후 퇴직예정도 포함됨.

설문조사 결과 약 30%에 가까운 이들이 2016년 이후 퇴직하는 것으로 나타났다.

- 당해 연도에 퇴직이 아닌 근로자를 서비스 대상에 포함하면 사업 내용 및 성격이 바뀔 수 있는 여지가 발생. 당해 연도 퇴직자가 아닌 경우는 퇴직 후 재취업을 요구하는 정도와 시급성이 시기적으로, 그리고 심리적으로 달라서 재취업 알선 등 당초 계획했던 프로그램의 정합성이 떨어짐. 사업장이 서비스를 신청하기 때문에 사업장별로 교육 서비스를 제공하게 되는 경우가 많은데, 퇴직 시기가 다른 참여자들이 같이 집단교육을 받게 되면 상이한 상황의 교육참여자가 섞이게 되어 교육 효과성도 떨어질 가능성 있음.
- 더불어 당해 연도 퇴직자가 아닌 이들은 이모작지원서비스를 (퇴직 후 재취업이나 창업을 목표로 하는) 전직지원서비스로서 의의를 두기 보다는 (인생 후반기 생애경력을 설계하고 준비하는) 생애경력설계프로그램으로서 의의를 두기 때문에 당초 이모작지원사업 목표와의 정합성도 떨어진다고 할 수 있음.
- 실제 일부 운영기관들은 이 사업의 목표를 장년퇴직자의 재취업이나 창업에 두기 보다는 장년재직자의 인생 후반기 방향 설정으로 두고자 하는 경향도 보임. 방향 설정을 목표로 하는 교육은 빨리 이루어질수록 준비할 수 있는 시간이 길어 효과가 좋기 때문에 당해 연도 퇴직 예정자보다는 퇴직까지 오래 남아 있는 재직자들을 더 선호하게 됨. 결국 지원 대상으로서 퇴직 시기의 문제는 이 사업이 전직지원서비스냐 아니면 생애경력설계서비스냐하는 사업 정체성 문제로 귀결될 수 밖에 없음.
- 보다 넓은 시각에서 본다면 장년근로자를 대상으로 이루어지는 전직지원서비스나 생애경력설계프로그램은 개념적으로나 구별될 뿐 실제 내용상으로는 큰 차이가 없는 유사한 사업으로도 볼 수 있음. 그러나 이러한 시각에서는 굳이 50대 이상 장년근로자를 대상으로 하는 생애설계프로그램(장년나침반프로젝트)과 구별되는 이모작지원사업 같은 별도의 사업을 시행할 이유도 없어짐. 더불어 재직-재취업-은퇴

로 이어지는 생애 단계별 맞춤형 지원체계에서 가지는 이모작지원사업의 의의도 낮아짐.

- 이러한 문제들을 감안한다면, 첫째, 지원 대상을 당해 연도 퇴직예정자로 제한하는 방법, 둘째, 그렇지 않다면 어느 정도 퇴직 시기가 남은 근로자를 대상으로 하는 생애설계프로그램과는 구별되는 차별화된 전직지원서비스 프로그램을 개발하는 방법(하지만 차별화된 프로그램이 이루어진다 하더라도 퇴직시기에 따른 별도의 교육반 편성 등이 필요할 것으로 보임). 셋째, 만약 차별화된 프로그램을 개발하기 어렵고 별도의 교육반 편성도 어려우면 차라리 사업장 단위의 전직지원서비스보다는 고용센터나 중장년 일자리희망센터 또는 지금처럼 민간위탁 방식을 통해 개인 단위의 재취업 서비스를 제공하는 방식으로 전환하는 것도 고려할 만함(이 경우 재직 단계에서 전직지원서비스를 제공하겠다는 의의는 상실될 가능성이 높음).

○ 대기업 지원 대상 포함

- 앞서 장년친화직장만들기사업의 지원 대상 적절성에서도 언급한 것처럼 자체적으로 전직지원서비스를 실시할 수 있는 대기업까지 지원 대상에 포함시켜야 하는 것인가에 대한 문제 발생. 실제 일부 대기업은 자체적으로 전직지원서비스를 실시하고 있으며, 또는 기존 자체 프로그램과 이모작지원사업을 병행해서 실시하거나 기존 프로그램에 이모작지원서비스를 덧붙여 실시한 경우도 있는 것으로 조사됨.
- 2015년 이모작지원사업을 실시하던 초기에는 1,000인 미만 사업장으로 대상기업을 제한하는 내부 지침이 존재하였으나, 대상자 모집이 어려워지자 2,000인 미만 사업장으로 그 기준을 낮췄으며, 이후 사업장 규모에 대한 제한이 사라졌음.
- 한편에서는 지원 대상에 사업장 규모로 제한을 두는 것이 현실과 동떨어진 측면이 있다는 지적이 있음. 정년퇴직, 희망퇴직 등 사전에 장년근로자의 퇴직 시기가 예정되어 있는 수준의 인사관리가 이루어지는 곳이 대부분 대기업인데, 이런 대기업을 제외하고 중소기업만을 대상으로 한다면 참여자 모집이 어려운 수준을 넘어 실제 대상자 자

체가 별로 존재하지 않는다는 것임.

- 운영기관들은 전반적으로 전직지원서비스에 대한 기업주 인식이 낮은 상황에서는 오히려 대기업부터 전직지원서비스의 효용성을 체험하게 하여 널리 확산되도록 활용해야 한다는 의견을 피력
- 대기업을 포함시킬 것인가 여부는 정년이나 희망퇴직 등의 사유로 퇴직하는 장년근로자의 기업 규모별 분포 및 절대 규모 수를 감안하여 결정해야 할 것으로 보임. 다만 2015년에 이미 기업 규모의 제한을 없앴기 때문에 2016년에는 포함시키되 향후 대기업 제외 방침이 필요하면 단계적으로 기업 규모를 제한하는 방식으로 전환할 필요가 있음.

□ 사업 시기의 적절성

- 이모작지원사업은 2015년에 처음으로 시작되면서 사업 준비로 인해 사업 시작 시기가 늦어진 것으로 나타남.
- 일반적으로 교육훈련이나 전직지원 등 인사관리제도가 잘 갖추어진 기업들은 대부분 연말이나 연초에 해당 교육 계획이 세워져 진행되기 때문에 이런 기업들을 대상으로는 전년도에 참여기업을 모집하는 것이 필요한데, 2015년에는 이런 방식이 불가능했음.
- 운영기관의 시설 및 인력에 대한 투자를 유도할 수 있도록 특별히 낮은 성과를 보이지 않는 이상 운영 약정기간을 원칙적으로 3년을 보장하기 때문에 이 문제는 2016년부터는 조금 나아질 것으로 보임.

□ 시행 체계의 적절성

- 이 사업의 정식 명칭은 ‘이모작지원 민간위탁사업’임.
- 전체적인 관리·감독 및 운영은 고용노동부 고령사회인력정책과에서 직접 맡아서 진행하며, 실제 서비스 제공은 민간 전직지원서비스기관에게 위탁을 주어 시행
- 2015년의 경우 모두 11개 기관을 운영기관으로 선정하여 사업을 실시함. 당초 5개 기관에게 300명, 6개 기관에게는 80명을 배정하고,

분기별로 점검하여 기관별 배정 인원을 조정하는 것으로 계획함.

○ 민간위탁 운영기관의 실적 미흡

- 2015년 11개 운영기관 가운데 2~3개 기관은 2015년 사업 실적이 거의 전무한 수준으로 사업 운영을 포기한 것으로 보임.³⁾
 - 나머지 8개 운영기관의 실적도 당초 계획한 것 대비 저조한 것으로 나타남. 실태조사를 위하여 운영기관의 서비스 제공 인원을 조사한 결과 11개 기관 가운데 8개 기관이 자료를 보내왔는데, 2015년 11월 30일 기준 서비스 제공 완료 인원이 59개 기업, 496명으로, 사업 완료 1개월 전까지 2015년 목표 인원인 2,000명의 약 25%의 실적을 보임.
 - 8개 운영기관 가운데 3개 기관은 11월 30일 기준 제출 리스트가 10명 미만이었으며, 또 3개 기관은 40명 미만이었고, 2개 기관만 약 200여명 정도 달성한 것으로 자료 제출⁴⁾
 - 퇴직이 주로 12월 말 기준으로 이루어지는 경우가 많고, 이에 맞춰 교육이 이루어질 가능성이 높다는 점을 감안하면 12월에 완료 실적이 상대적으로 많이 올라갈 것으로 예상되지만, 그럼에도 불구하고 11월까지 진행 과정이 너무 더디다는 지적은 피할 수 없을 것임.
- 일반적으로 민간위탁을 하는 경우는 공공부문이 가진 경직성을 탈피하고 민간이 가진 전문성을 활용하여 보다 성과 높은 서비스를 제공하고 자 하는 것이기 때문에, 2015년의 미흡한 실적의 원인에 대한 면밀한 검토가 필요함.
- 일단 운영기관들은 실적 미달성의 원인으로 아직까지 우리나라 기업

3) 사업 운영을 포기한 것으로 보인다는 판단은 자료 협조를 요청하기 위해 연구자가 운영기관의 담당자와 전화 통화를 시도했을 때, '담당자가 없으며 사업을 수행하지 않는다', '제출할 실적이 없다' 등의 응답 등에 근거한 것임.

4) 2015년 11월 30일 기준으로 서비스 제공이 완료된 인원에 대한 자료이기 때문에 사업 완료시까지는 더 많은 실적을 보일 것임. 11월 기준 제출 자료에서 10명 미만의 실적을 제출했던 2개 기관과 20명 실적을 제출했던 1개 기관은 12월 중순에 실시된 좌담회에서는 각각 약 30명, 약 100명, 약 40명에게 서비스 제공을 완료했다고 응답함. 실적이 12월에 집중되는 까닭은 퇴직이 12월에 많이 이루어지는 데에 기인한 것으로 보임.

들의 전직지원서비스에 대한 요구 수준이 낮으며 퇴직자에게까지 적극적인 지원을 해주고자 하는 기업들이 적다는 점, 임금피크제 도입을 둘러싼 논란 등 전반적인 사회적 분위기로 인하여 전직지원서비스가 인위적인 인력 조정을 위한 것이 아닌가라는 오해의 여지가 있었다는 점, 사업 시행 시기가 늦어지면서 이미 교육훈련 계획이 수립되어 있는 기업들의 스케줄을 변경하기 어려웠다는 점 등을 피력함.

- 이러한 점을 고려하더라도 일단 2~3개 기관의 실적이 전무한 상황인 점을 감안하면 전문성이 부족한 운영기관을 선정한 것은 아닌가 검토가 필요함.⁵⁾
- 그리고 성과 높은 민간기관의 전문성을 끌어낼 수 있는 여건에 대한 검토도 이루어져야 함. 즉 시장에 충분할 정도의 경쟁이 이루어질 수 있는 다수의 전문성 있는 공급자가 존재하는가, 민간기관의 성과를 유도할 수 있는 정도의 인센티브가 주어졌는가 등. 전자의 경우 현재 민간 고용서비스시장의 진입장벽이 낮아 다수의 경쟁자들이 많이 존재하는 것으로 보고 있지만, 그럼에도 과연 높은 전문성을 가지고 경쟁이 이루어지는가에 대해서는 회의적임. 후자와 관련하여 운영기관들은 1인당 90만 원의 정부 책정 단가가 전직지원서비스의 시장 가격으로 정해지는 것은 아닌가를 우려하고 있으며, 재취업이나 창업에 대한 성공 수당이 프로그램 종료 3개월 이내로 한정되어 다소 짧은다는 의견을 내고 있어서 민간의 적극적인 참여를 이끌어내는 것에는 부족함이 있을 수 있음을 피력함.
- 하지만 성격이 조금 다른 노사발전재단 ‘장년나침반프로그램’의 경우 노사발전재단 직원들의 인건비 및 경상비를 제외하고 순수한 교육비용으로만 1인당 10만 원으로 진행하고 있어서 민간의 적극적인 참여를 이끌어내기 위한 비용 및 인센티브의 과도한 인상이 오히려 비효율적일 수도 있음을 고려해야 함.

5) 다만 사업계획의 적절성과 타당성, 사업계획의 실현가능성, 책임성 및 참여 의지, 최근 3년간 유사사업 수행 경험 및 실적, 해당 사업 관련 전문성, 직원 및 시설의 적절성, 참여자 이용도 제고 방안 등으로 이루어진 운영기관 사업자 선정 기준은 적절하게 구성된 것으로 판단됨.

- 한편 실적 저조는 번거로운 신청자 모집 과정에도 원인이 있는 것으로 보임.
 - 이모작서비스를 제공하기 위해서는 먼저 사업주로부터 신청을 받은 후, 해당 사업장에서 근로자를 모집하는 등 실질적으로 두 차례 걸쳐 모집이 이루어져야 함. 후자의 과정에서 운영기관들이 장년근로자를 대상으로 직접 참여를 설득하는 경우도 발생함.
 - 사업주 신청 후에도 개인들을 대상으로 개별 신청을 받는 방식은 사업장에서 이 업무를 담당하는 이들-주로 인사담당자-에게 많은 부담으로 작용한다는 의견도 있음.
 - 사업주들은 퇴직예정 근로자들을 위해서 전직지원서비스를 신청해주더라도 근로시간까지 빼주는 경우는 많지 않음. 근로시간에 교육참여를 하는 경우 사업주가 유급으로 처리해주지 않으면 교육참여는 퇴직금 산정에 불리할 수밖에 없음. 이 경우 근로시간 외, 즉 퇴근 후나 토요일 등에 참여해야 하기 때문에 굳이 사업주 주도의 사업에 참여할 유인은 사라짐.
 - 이와 같은 상황 때문에 운영기관은 근로자에게 유급처리를 해주어 참여하는 사업주에게 근로자 임금에 해당하는 직접적인 지원이 필요하다는 의견을 피력하기도 함.
- 고용노동부 본부에서 직접 운영하는 방식의 장단점
 - 고용노동부 본부에서 직접 운영하는 방식에 대하여 운영기관은 문의 사항에 대한 해석이나 의사결정이 빠르게 이루어진다고 생각하고 있음. 특히 사업 첫해였기 때문에 사업 지침이 추상적인 내용이 많아 해석의 여지가 많이 발생하였는데, 이에 대한 문의 등에 대해서 빠르게 대응해 준 것으로 나타남.
 - 하지만 이와 같은 내용들이 즉각적으로 모든 운영기관에 전달되지 않는 것으로 보임. 사업 첫해여서 사업 시행 중 규정이 변경되는 일이 자주 있었지만, 이러한 변화조차도 잘 전달되지 않는 경우도 발생. 따라서 운영기관에서 확인해야만 사업 운영에 중요한 사항을 놓치지 않는 상황이었음. 예를 들어 사업 중간에 지원사업장 규모 기준이 변경

되었음에도 불구하고 이런 내용조차도 고용노동부에 문의해서 알게 된 사례 발생

- 한편 운영기관들은 다른 고용노동부 사업에 비하여 이모작지원사업의 서류 작업이 매우 적은 점이 사업을 수행하는 데에 많은 도움이 되었다고 평가함. 특히 이전에 고용안정사업의 일환으로 실시되었던 전직지원장려금 사업이 인위적 고용조정의 불가피성을 입증해야 하는 등 매우 까다로운 서류 작업이 필요했는데, 그 사업과 비교한다면 이모작사업은 매우 수월한 것으로 보고 있음.
- 하지만 원활한 사업 수행을 위해서는 고용노동부 본부가 직접 수행하기 보다 장년친화적직장만들기사업처럼 사업 운영과 관리를 맡는 별도의 사업수행 관리기관이 필요한 것으로 보임.
- 운영기관들은 별도의 기관이 들어올 경우 관리 책임을 들어 소소한 의사결정도 늦어지고 과도한 서류 작업을 요구할 것으로 보는 등 매우 부정적인 의견을 피력함. 앞서 말한 증빙 서류 작업의 간소함이 고용노동부 본부에서 직접 운영했기 때문인 것으로 생각하고 있는데, 사업수행 관리기관이 생기더라도 간소화된 서류 작업의 장점을 유지해야 할 것으로 보임.

□ 홍보의 적절성

- 일반기업 및 일반인들을 대상으로 한 이모작지원사업 자체에 대한 홍보 부족
- 이모작지원사업에 대한 홍보 자체가 매우 부족한 것으로 판단됨. 일단 참여기업들이 먼저 이 사업을 알고 먼저 운영기관에 접촉하는 경우가 매우 드물다고 할 수 있음. 즉 자신들의 목적과 필요에 의해서 적절한 서비스 제공기관을 찾기보다는 자신들을 찾아오는 서비스기관으로부터 사업을 알게 되고 참여하는 경우가 많음. 이 경우 민간 운영기관과 연계가 있는 기업들만이 실제 수혜범위에 들어가서 정부 사업이 공정하고 보편적으로 이루어지지 않는다는 비판에 직면할 수 있음.

- 개인참여자 설문조사 결과 응답자 모두 인사담당자나 운영기관 담당자를 통해서 이모작지원사업을 알게 되었다고 응답하였음. 즉 이 사업에 참여하도록 권유받기 전에는 이 사업을 알고 있었던 장년퇴직예정 근로자가 한 사람도 없었다는 것임. 이와 같은 상황에서 이모작지원사업이 사측의 인위적인 인력 조정의 일환으로 이루어지는 것으로 오해받을 여지가 크다고 할 수 있음.
- ‘이모작사업’ 하면 서울시가 시행하는 ‘인생이모작사업’이 더 잘 알려져 있으며, 고용노동부 사업은 거의 알려져 있지 못한 것으로 보임. 인터넷 검색 사이트에서 ‘이모작지원사업’을 검색하면 2014년 10월 장년고용대책을 소개하는 기사 이외에 자세한 사항을 제시해주는 정보를 찾을 수 없음.
- 개별 운영기관들은 사업 자체에 대한 홍보보다는 자신들의 실적을 위한 홍보에 주력하여 선별적 홍보와 기업 컨택을 하는 것으로 나타남. 운영기관들은 사업비에 홍보비가 포함되지 않았음을 지적하며, 노사발전재단의 장년나침반프로젝트 같이 공익광고 방식으로 고용노동부가 사업 자체에 대한 홍보를 직접 맡아줘야 한다는 의견을 피력함.
- 고용노동부 지원으로 지역별 사업체 대상 설명회 개최 검토
- 전직지원서비스에 대한 부정적 인식 개선을 위한 홍보 필요
 - 전직지원서비스 필요성에 대한 사업주 및 일반 국민의 인식이 낮아서 이에 대한 대처가 필요함.
 - 사업주는 퇴직근로자에 대한 지원에 인색하고, 근로자들은 희망퇴직이나 퇴직권고의 사전 단계로 이루어진다는 오해가 많은 상황에서 전직지원서비스가 가진 부정적인 이미지를 해소하고 전직지원서비스의 긍정성을 부각시키는 홍보가 필요함.

□ 사업의 중복성

- 공공부문 전직지원사업의 중복성이 크다는 인식 존재
 - 현재 여러 기관에서 전직지원서비스를 제공하고 있어서 정부 사업이 중복적이라는 인식이 존재하는 등, 이모작지원사업만의 차별성을 확

립하는 것이 필요해 보임.

- 이모작지원사업 참여 장년근로자 설문조사 결과를 보면 중장년일자 리희망센터의 전직지원서비스를 받은 적 있다는 응답이 10%, 장년나 침반프로젝트 참여자 5%, 다른 민간기관으로부터 생애경력개발서비 스를 받은 적 있다는 응답도 7% 등으로 나타나서 어느 정도 복수의 유사한 프로그램에 참여한 것으로 나타났음.

○ 노사발전재단 유사 사업 프로그램 현황

- 노사발전재단 중장년 일자리희망센터는 서울을 비롯한 전국 11개 센 터에서 장년 재직자 및 퇴직자를 대상으로 세 가지 프로그램을 실시 하고 있음. 2015년에는 재직자를 대상으로 하는 생애설계프로그램은 약 1만 명, 퇴직예정자를 대상으로 하는 전직스쿨 프로그램은 약 1천 명, 퇴직자를 대상으로 하는 재도약 프로그램은 약 400명의 실적을 보임.

<표 5-2> 노사발전재단 장년근로자 또는 퇴직자 대상 프로그램

생애 단계	재직 중	퇴직예정자	퇴직 후
프로그램명	생애설계프로그램	전직스쿨 프로그램	재도약 프로그램
지원 대상	50세 이상 재직근로자	퇴직예정자 (연령제한 없음)	40세 이상 퇴직근로자
신청 주체	기업/개인	기업	개인
주요 내용	기초직무능력, 경력진단, 생애 후반부 계획수입, 경력관리, 능력개발 활동지원 등	퇴직 전 심리적 안정, 긍정적 인식 전환, 전직계획, 취업업 정보제공 등	재취업역량강화, 퇴직후 변화관리, 취업스킬 강화, 취업알선 및 채용정보 제공 등

- 이모작지원사업과 비교해보면, 당초 목적대로 퇴직근로자의 재취업과 창업을 목적으로 하는 전직지원서비스로서 의의를 갖는다면 이모작 사업은 노사발전재단의 전직 스쿨 프로그램과 재도약 프로그램 성격의 서비스라고 할 수 있고, 장년 재직자들을 대상으로 생애 후반기 방향 설정에 대한 교육이 더 중점이 된다면 생애설계프로그램과 전직스쿨 프로그램류의 서비스라고 볼 수 있음.
- 노사발전재단은 2005년부터 전직지원센터를 운영하면서 퇴직자를

대상으로 재취업을 위한 교육 및 취업알선 등의 전직지원서비스를 제공하여 왔는데, 일부 기업들은 노사발전재단과 이모작지원사업 운영 기관에게 동시에 전직지원서비스 제공 제안을 받아 두 기관이 경쟁하고 있다는 느낌을 받은 경우가 있는 것으로 나타남. 이모작지원사업 민간 운영기관들도 노사발전재단을 동일한 대상과 서비스를 두고 경쟁하는 기관으로 간주하고 있었음.

- 2015년부터 장년고용대책의 일환으로 장년층 생애경력개발프로그램인 장년나침반프로그램을 수행하게 되면서 노사발전재단의 퇴직자를 대상으로 하는 제도약 프로그램이 전체 노사발전재단사업에서 차지하는 비중은 많이 감소한 상태임. 이모작지원사업이 노사발전재단 사업과 차별성을 가진 사업이 되기 위해서는 당초 목적대로 퇴직예정자를 대상으로 재취업과 창업에 중점을 두는 프로그램이 되어야 할 것으로 보임.

2. 효과성 검토

□ 사업 성과 지표

○ 퇴직근로자의 재취업 및 창업 실태

- 아직까지 최종 사업 결과 자료가 없는 관계로 퇴직근로자의 정확한 재취업률 및 창업률을 보고할 수는 없으나, 제한적으로나마 설문조사 및 좌담회 결과를 통해 대략적으로 살펴보겠음.
- 설문조사 결과(2016년 1월 실시), 2015년 서비스 수혜 퇴직근로자 가운데 2016년 현재 취업한 이들은 28%, 창업한 이들은 5% 등 약 33%가 재취업 및 창업 상태에 있는 것으로 나타남.
- 좌담회에 참석한 한 운영기관 담당자는 206명에게 전직지원서비스를 제공하고 이 가운데 54명이 취창업에 성공하여 이에 맞추어 성공 수당을 신청할 계획으로 나타남(취창업률 약 26%).
- 이러한 점을 감안하면 대략 30% 내외의 취창업률의 결과를 보일 것으로 예상됨.⁶⁾

○ 향후 재취업/창업 효과에 대한 면밀한 평가 필요

- 궁극적으로 이모작지원사업으로 인한 장년 퇴직근로자의 재취업을 및 창업률에 대한 평가는 유사 특성을 지녔으나 이모작지원사업을 받지 않은 이들을 비교집단으로 선정하여 평가하는 것이 필요함.⁷⁾
- 나아가 이모작지원사업 수혜자의 재취업 일자리 중장기 유지 정도 및 임금과 같은 자료 등을 통해서 일자리의 질까지 포함한 효과성 평가가 필요할 것으로 보임.

□ 교육 내용에 대한 만족도

○ 교육 내용에 대해서는 대체적으로 만족스러웠다는 평가

- 이모작지원사업 교육에 대하여 만족하는 가장 큰 이유로는 무엇보다 전직 또는 경력관리 개념이 부족했던 상태에서 보다 넓은 시각에서 지금까지의 삶을 되돌아보고 경력 전환기에서 인생 후반기를 어떻게 살 것인가에 대한 고민을 하게 만드는 계기가 되었다는 점이 많이 부각됨. 설문조사 결과에서도 이모작지원사업이 가장 크게 도움을 준 분야에 대해서 '퇴직 후 삶의 변화에 대한 관리 능력 향상'이라는 응답이 가장 많았던 점에서도 이와 같은 시각을 엿볼 수 있음.
- 하지만 당초 사업 목적을 감안한다면 이 결과만 가지고 이모작지원사업의 성과가 있었다고 보기에는 부족한 측면이 있음. 이 결과는 전직 지원서비스를 실시하는 기업이나 여기에 참여하는 개인들이 오히려 재취업까지 기대하지 않는(또는 못하는) 현실을 보여주는 것은 아닌가 여겨짐. 일부 참여기업의 인사담당자나 참여 근로자들까지도 이모작지원서비스가 취업알선까지 이어지기를 기대하지 않으면서, 이 정도의 서비스를 가지고 취업까지 요구하는 것은 무리가 아닌가 하는 의견을 제시함. 좌담회에 참석한 기업 담당자는 오히려 '재취업' 관련

6) 다만 이 수치의 신뢰성은 매우 낮다고 할 수 있음.

7) 여기서 유사한 특성의 비교집단 구성이 필요한 경우는 전직지원서비스를 신청하는 이들은 그렇지 않은 이들에 비하여 재취업 경쟁률이 떨어지는 경우가 많을 수 있기 때문임.

교육내용이 없는 것이 더 나왔을 것이라는 의견까지 피력하였음.

○ 교육 내용의 아쉬운 측면

- 한편 교육 내용에 불만족한 이유로는 추상적이고 교과서 같은 현실과 괴리 있는 내용, 프로그램의 다양성 부족, 각 기업의 산업이나 참여자의 직업 등에 따른 맞춤형 프로그램 부재, 구체적인 취업 알선으로 이어지지 않음 등에 대한 지적이 있었음.
- 특히 취업 알선까지 기대했던 경우 만족도가 더 떨어지는 것으로 보이는데, 특히 중소기업이나 사무직으로 근무했던 근로자들이 재취업에 대한 요구가 많은 것으로 나타남.
- 교육내용에 대하여 실망하는 경우, 정부가 신경을 쓰지 않으려고 민간에 위탁한 것 아니냐는 식의 불만으로까지 이어지기도 함.

□ 인사관리 측면에서의 긍정적 효과

- 일부 참여기업들은 장년근로자들이 점차 많아지는 상황에서 퇴직예정자들에 대한 안정적인 관리가 필요한 시점에 이들에 대한 인사관리 측면에서 이모작지원사업이 도움을 주는 측면이 있다는 의견이 있음.
- 일부 사업장은 경영진이 직원들의 퇴직 이후 삶에 대해서도 신경을 쓴다는 신호를 줌으로써 재직중인 직원들에게도 업무 몰입도와 조직 충성도를 높여주었다고 함.
- 그럼에도 불구하고 대부분의 인사담당자들은 대규모의 인위적 인력조정에는 들어가지 않는 이상 이 사업을 통해서 퇴직자의 원활한 퇴직과 재취업을 지원하는 인사관리적 효과보다는 기업복지 차원에서 제공하는 것으로 인식하는 경우가 많은 것으로 보임.

□ 사업 참여자의 서비스 효과에 대한 인식

- 이모작지원서비스를 받은 후 당초 이 사업이 목표 했던 서비스의 효과에 대해서 참여자들은 매우 긍정적으로 평가하고 있음.
- 이모작지원서비스를 받은 후 향후 변화 관리 및 생활에 대한 자신감

이 생겼다는 응답이 95%를 차지하였고, 퇴직 후 취업이나 창업할 의사가 생겼거나 더 커졌다는 응답이 93%, 이 서비스로 인하여 퇴직 후 재취업이나 창업에 성공할 가능성이 커졌다고 응답한 비중이 95%에 이릅니다.

- 운영기관에서 제공한 일자리 정보가 본인이 취업하기에는 낮은 수준의 일자리였다고 응답한 이들이 62%, 퇴직 후 재취업한 이들도 그 일자리가 운영기관으로부터 알선 받은 일자리인 경우가 18%였음에도 불구하고, 이모작지원서비스가 퇴직 후 재취업에 도움을 주었다는 응답이 83%로 나타난 점을 감안하면, 적어도 이 서비스에 참여한 이들의 사업 참여 결과에 대한 효과성 인식은 매우 높음을 알 수 있습니다.

○ 이모작지원서비스에 대한 전반적 만족도

- 5점 척도로 서비스에 대한 만족도를 측정한 결과 평균 4.6점으로 나타남. 또한 설문응답자 모두가 이 사업을 타인에게 추천하겠다고 응답함.

제6장

정책 제언

- 장년친화직장만들기사업을 위한 정책 제언
 - 모범 사례 확산을 위한 방안 마련
 - 적은 예산으로 인하여 많은 사업장에게 지원을 해 줄 수 있는 여건이 되지 않으므로 사업 시행 결과 나타는 우수 사례 등을 적극적으로 홍보하여 기업의 장년친화적 제도 개편을 위한 사회적 분위기 확산을 위한 방안 마련
 - 비용 대비 불특정 다수에 대한 홍보 효과가 큰 인터넷 홈페이지를 구축하여 홍보 채널 마련
 - 우수 사례가 이루어진 배경 및 의의, 그리고 그것이 가능했던 이유 등에 대한 전문가 의견을 제시하여 다른 기업들이 참고하도록 함.
 - 다양한 특성을 가진 지원사업장 선정 지향
 - 모범 사례 확산 등을 고려한다면 다양한 성격의 기업들로부터 다양한 내용의 우수 사례를 만들어내는 것이 중요함. 기업이 처한 다양한 조건 - 규모, 산업뿐만 아니라 노사관계 특성, 숙련 전수나 연령층 간 소통 필요성 등 - 에서 다양한 방식으로 다양한 우수 사례를 창출할 수 있도록 도모
 - 불특정 다수를 위한 홍보 방안 마련
 - 사업 첫해이므로 아직까지 많은 기업들에게 이 사업이 알려져 있지는

못한 상태임. 이로 인하여 정부지원사업의 경험이 있거나 정부지원사업을 잘 알고 있는 노무사를 알고 있는 기업들이 많이 참여한 것으로 나타남.

- 특정 기업들에게 한정되지 않도록 불특정 다수를 대상으로 하는 홍보가 필요함.
- 앞서 우수 사례 확산을 위한 인터넷 홈페이지 개설을 제안하였는데, 여기서 사업 설명 및 공모, 안내 등을 위한 내용도 같이 제공할 수 있도록 함.
- 지역별 중장년 일자리희망센터 중심으로 사업주를 대상으로 한 설명회 개최

○ 충분한 사업 수행기간 확보 필요

- 이 사업의 목적은 제도 개편안을 만드는 것에 그치는 것이 아니라 그 안이 실제 기업의 제도에 반영되는 것을 목표로 하는 바 가급적 이른 시기에 사업을 시작하도록 하여 개편안이 실제 기업 운영에 반영되어 가급적 올해 안에 시행될 수 있도록 사업기간 내에 보다 가시적인 성과를 보여줄 수 있도록 함.
- 지원 대상으로 선정된 후에도 당초 제출한 사업계획서에 대하여 주로 예산 등의 문제로 조정기간이 소요되는 바 사전에 보다 자세한 예산안 및 세부 프로그램 구성에 대한 지침안을 마련하여 제공

○ 중장년고용률 및 근속률을 통한 사업 효과성 측정

- 장년친화적 제도 개편의 결과가 실제 장년의 지속적 고용으로 이어졌는가를 보기 위해서 장년층 고용률 및 근속률을 효과성 지표로 설정하여, 특정 시기(예를 들어 1, 3, 5년 등)에 따라 고용보험 데이터베이스를 통해서 해당 사업장의 장년층의 고용률과 근속률 측정
- 보다 엄밀한 측정을 위해서는 사업 공모 후 탈락한 기업을 비교집단으로 관리하여 지원 대상 기업과 비교
- 한편 이 사업의 지원기간이 1년에 그치기 때문에 현재로서는 개편안의 본격적인 운영 과정이나 결과에 대해서는 모니터링 할 수 없다는 한계가 있음. 장년층 고용률이나 근속률 측정 시기에 맞춰 인사담당

자의 해당 제도 또는 장년친화 분위기 등에 대하여 간략한 정성평가 보고서를 제출받을 수 있다면 이 사업에 대한 보다 완전한 성과 측정을 할 수 있을 것으로 보이며, 나아가 다른 기업들이 참고할 수 있는 보다 풍부한 자료가 만들어질 것으로 보임.

□ 이모작지원사업을 위한 정책 제언

○ 전직지원서비스로서의 사업 성격 강화

- 2015년 이모작지원사업 시행에 대한 모니터링 결과 전직지원서비스로서의 의의가 약화되고 생애경력재설계프로그램으로서의 의의가 부각된 측면이 있음.
- 당초 목표대로 퇴직예정 장년근로자의 재취업 및 창업을 목표로 한 프로그램으로서 성격을 강화할 필요가 있음.
- 특히 노사발전재단에서 실시하는 장년나침반프로젝트사업이나 기타 전직지원서비스사업 등과 차별화된 정체성을 갖는 사업 성격을 가져야 함.

○ 전직지원서비스 대상자로서 적절한 참여자 선정

- 당해 연도 퇴직예정자뿐만 아니라 2~3년 후 퇴직예정인 장년층까지 포함되어 퇴직 후 재취업 및 창업에 대한 요구의 시급성과 교육 효과성이 낮아지는 경우가 발생함. 당장 퇴직이 예정되지 않은 경우 인생 후반기의 경력 재설계프로그램으로서 의의를 두고자 하는 경향이 크기 때문임.
- 다음과 같은 방법을 고려해 볼 수 있음. 첫째, 지원 대상을 당해 연도 퇴직예정자로 제한하는 방법, 둘째, 2~3년 퇴직 시기가 남은 근로자를 대상으로 하는 (생애설계프로그램과는 구별되는 차별화된) 전직지원서비스프로그램을 개발하는 방법(이 경우에도 퇴직 시기에 따른 교육반 편성 등이 필요함). 셋째, 차별화된 프로그램을 개발하기 어렵고 별도의 교육반 편성도 어려우면 차라리 사업장 단위의 전직지원서비스보다는 고용센터나 중장년 일자리희망센터 또는 지금처럼 민간 위탁 방식을 통해 개인 단위의 재취업 서비스를 제공하는 방식으로

전환하는 것(이 경우 재직 단계에서 전직지원서비스를 제공하겠다는 의의는 상실될 가능성이 높음).

○ 지원 대상 기업에 대한 점진적 조정 필요

- 2015년 사업 실시 결과 당초 지원 대상에 대규모 사업장을 제외하고자 하였으나 대상자 모집이 어려워서 결국 지원자 대상의 제한을 없애게 됨.
- 한편 지원 대상에 사업장 규모로 제한을 두는 것이 현실과 동떨어진 측면이 있다는 의견이 있음. 정년퇴직, 희망퇴직 등 사전에 장년근로자의 퇴직 시기가 예정되어 있는 수준의 인사관리가 이루어지는 곳이 대부분 대기업인데, 대기업을 제외하고 중소기업을 대상으로 한다면 참여자 모집이 어려운 수준을 넘어 실제 대상자 자체가 별로 존재하지 않는다는 것임.
- 대기업을 포함시킬 것인가 여부는 정년퇴직 또는 희망퇴직 등으로 퇴직하는 장년근로자의 기업규모별 분포 및 절대 규모 수를 감안하여 결정해야 할 것으로 보이지만, 2015년에 이미 기업 규모의 제한을 없앴기 때문에 2016년에는 포함시키되 향후 대기업 제외 방침이 필요하면 단계적으로 기업 규모를 제한하는 방식으로 전환하고 이를 사전에 고지하여 운영기관 및 기업들이 변화된 규정에 대응할 수 있는 충분한 시간을 제공하는 것이 필요함.

○ 전문성 있는 민간위탁 운영기관 선정

- 시행 첫해인 관계로 시작 시기가 늦어졌고, 사회적으로 정년연장 및 임금피크제를 둘러싼 논란 등으로 인하여 2015년 사업 수행이 어려움 측면이 있었음을 감안하더라도 사업을 제대로 수행하지 못한 민간위탁 운영기관이 일부 존재함.
- 민간위탁을 하는 이유 가운데 하나는 민간이 가진 높은 전문성을 활용하고자 하는 것인데, 이번 운영기관들 가운데 실적이 매우 낮은 기관들이 포함되어서, 2015년 운영기관 선정 기준 및 방법을 재검토하여 전문성 있는 운영기관을 선정하기 위한 새로운 방법을 강구해야 할 것임.

- 고용노동부 직접 수행이 아닌 사업주관 기관 선정 고려
 - 고용노동부 본부에서 직접 운영하는 방식에 대하여 민간 운영기관들은 문의사항에 대한 해석이나 의사결정이 빠르게 이루어지며, 서류 처리가 간편하다는 점에서 긍정적으로 평가하고 있으며, 더불어 고용노동부 외에 사업을 주관하는 별도 기관이 생긴다면 이와 같은 장점이 사라질 것을 우려하고 있음.
 - 그럼에도 불구하고 본부에서 사업을 직접 관리해서 운영하기에는 여러 가지 제약과 한계가 따르는 바, 본부는 사업의 방향과 평가만을 담당하고, 운영기관의 관리 및 사업 진행을 담당하는 별도의 주관기관을 선정하여 운영하는 방식을 고려할 것을 제안함.
- 불특정 다수를 대상으로한 홍보 활동 필요
 - 일반기업 및 일반인들을 대상으로한 이모작지원사업 자체에 대한 홍보가 부족한 상태임.
 - ‘이모작사업’ 하면 서울시가 시행하는 ‘인생이모작사업’이 더 잘 알려져 있으며, 고용노동부 사업은 거의 알려져 있지 못한 것으로 보임. 인터넷 검색 사이트에서 ‘이모작지원사업’을 검색하면 2014년 10월 장년고용대책을 소개하는 기사 이외에 자세한 사항을 제시해주는 정보를 찾을 수 없음. 이 경우 민간 운영기관과 연계가 있는 기업들만이 실제 수혜범위에 들어가서 정부 사업이 공정하고 보편적으로 이루어지지 않는다는 비판에 직면할 수 있음.
 - 개별 운영기관들은 사업 자체에 대한 홍보 보다는 자신들의 실적 홍보에 주력할 수밖에 없기 때문에 선별적 홍보와 기업 컨택을 할 가능성이 높음. 따라서 노사발전재단의 장년나침반프로젝트 같이 공익광고방식으로 고용노동부가 사업 자체에 대한 홍보를 직접 맡아주어야 한다는 의견을 피력함.
 - 더불어 고용노동부 지원으로 지역별 사업체 대상 설명회 개최 고려
- 대상자 맞춤형 프로그램 제공이 가능하도록 다양한 내용의 프로그램 구성 필요
 - 참여자 대부분이 교육프로그램에 만족하는 것으로 나타났으나, 추상

적이고 교과서 같아서 현실과 괴리 있는 내용, 다양한 프로그램 부족, 각 기업의 산업이나 참여자의 직업 등에 따른 맞춤형 프로그램 부재, 구체적인 취업 알선으로 이어지지 않음 등에 대한 일부의 지적이 있었음을 감안하여 이를 보완하는 방향으로 교육프로그램이 보완될 필요가 있음.

○ 성과 지표로서 효과성 평가 방안 마련

- 궁극적으로 이 사업의 성과는 이 사업에 참여한 장년근로자들의 재취업률 및 창업률 등으로 측정해야 할 것임.
- 그러나 엄밀한 성과의 측정은 유사한 특성을 지녔으나 전직지원서비스를 받지 않은 이들과의 비교를 통해서 도출될 수 있을 것임. 전직지원서비스에의 참여는 노동시장에서 경쟁력을 가진 이들보다는 그렇지 않은 이들이 참여할 가능성이 높기 때문에 같은 사업장에 퇴직한 근로자 가운데 이모작사업에 참여하지 않은 이들과 직접적으로 비교하는 것은 편의적 결과를 초래할 가능성이 있음.
- 나이가 단순한 취업률이나 창업률을 넘어서 근속기간 및 임금이나 사업소득 수준에 대한 측면도 고려하게 되는 경우 보다 나은 성과 측정이 가능할 것임.

장년고용대책 고용영향평가 현장점검 보고서

- 발행연월일 | 2015년 12월 24일 인쇄
2015년 12월 30일 발행
- 발 행 인 | 방 하 남
- 발 행 처 | **한국노동연구원**
30147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조판 · 인쇄 | 거목정보산업(주) (044) 863-6566
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

※ 본 보고서의 내용은 한국노동연구원의 사전 승인 없이 전재 및 역재할 수 없습니다.

ISBN 979-11-260-0086-9 (비매품)