일본 기업의 단카이(団塊) 세대 퇴직문제와 시사점

오태헌*
ohth@khcu.ac.kr

Contents

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 단카이 세대 개요
Ⅲ. 단카이 세대 분포 분석
Ⅳ. 단카이 세대 퇴직에 대한 기업 대응
Ⅴ. 시사점 및 결론

Abstract

The purpose of the present study is to examine Japanese corporations in their attempt to deal with the problems arising from the mass retirement of the "dankai" generation and henceforth shed a light on its counterparts of Korea. The reason for the need to analyze specific cases of Japanese corporations is that as the retirement of the baby-boomers of Korea is starting to proceed with steadfast urgency, there rises the necessity to devise a systematic and concrete back-up policy. The following implications were obtained as a result of closely looking into the issues and countermeasures thereof, regarding the retirement of the "dankai" generation from the corporations' perspective.

First, Korean corporations must take the initiative to facilitate the smooth succession of the manufacturing knowledge and skill. There is also a need to examine the competiveness of the manufacture industry in response to the retirement of baby-boomer generation.

Second, there is the pressing need for improvements on the policy concerning the extension of the present Korean retirement age. In particular, corporations should be given enough time to adjust and implement their policies in order to increase the retirement age.

Third, support system must be implemented for the medium and small-sized companies which inevitably will be more willing to open their doors to senior work force. Policies should be examined and revised so that professional manpower retiring from conglomerates may be assisted to be re-employed in smaller companies.

Fourth, Korea should seek to accept the Japanese "dankai" generation retirees in an attempt to learn and utilize their know-how in the field of technology that they

* 경희사이버대학교 일본학과

교보문고 KYOBO Book Centre

possess. The experience and practical hands-on knowledge that they acquired from medium small-sized companies may, in turn, boost the competitiveness of the Korean manufacturing industry.

Key Words : 日本の団塊世代, 技能継承, 齢者雇用, 定年延長, 韓国のベビーブーム世代
Japanese baby-boom(dankai)generation, succession of manufacture knowledge and skill, employment of senior work force, extension of retirement age, Korean baby-boom generation

Ⅰ. 서론

본 논문은 단카이(団塊, 1947-49년에 태어난 베이비부머)[1]세대의 대량퇴직에 따른 파급효과와 기능계승 문제에 대해 일본기업이 어떻게 대처하고 있는가를 규명하여, 한국 제조업 경쟁력 향상에 필요한 시사점을 도출하는 데 목적이 있다. 일본기업들은 그 동안 정년을 맞아 퇴직하게 될 것으로 예상되었던 단카이 세대 문제에 대한 대응방안을 다각도로 모색해 왔다. 단카이 세대의 상당 부분은 제조업에 종사하고 있어, 이들이 생산현장을 떠나는 것은 일본 제조업 경쟁력에 큰 타격을 줄 것으로 예상했기 때문이다. 특히 단카이 세대의 대량 퇴직이 제조업 생산기반을 위협할 수도 있다는 우려가 확산되면서 기능계승을 중심으로 대응책을 추진해 오고 있다.

따라서 본 연구에서는 단카이 세대 퇴직에 따른 일본기업의 구체적인 대응책을 살펴보고 얻을 수 있는 시사점을 찾아보고자 한다.[2] 한국도 베이비붐 세대(1955-63년 출생, 약 713만 명)의 퇴직이 이미 현실화되고 있는 상황에서 특히 생산현장에서 어떻게 그들의 공백을 채울 것인가에 대해 구체적이고 체계적인 대안을 강구할 필요성이 제기되고 있기 때문이다.[3]

---

1) 일본에서 1947-49년에 태어난 사람들을 '단카이세대'라 한다. 관료 출신 경제평론가 사카이야 다이치(堺屋太一)가 1976년『단카이 세대(団塊の世代)』라는 소설에서 만들어낸 말이다. 흙덩어리처럼 뭉쳐져 있는 세대로서 사회 전반에 새로운 현상을 일으키고 영향력을 미친다는 의미에서 이런 이름이 붙여졌다.

2) 본 논문의 목적과 유사한 국내외 기존연구를 찾아보기 어렵지만, 참고문헌에 제시한 몇몇 관련연구들과의 차별성을 강조한다면, 본 연구는 제한적이지만 일본 기업 및 산업의 구체적 사례를 바탕으로 시사점을 도출하고 있다는 점이다.

3) 한국 베이비붐세대의 대량 퇴직은 고용률 70% 달성에 있어 최대 걸림돌 중 하나이며, 이들의

교보문고 KYOBO Book Centre

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 구성하였다. 먼저 제2장에서는 단카이 세대의 퇴직과 관련하여 부상했던 '2007년 문제'와 '2012년 문제'를 상세히 검토하면서 노동시장에서의 단카이 세대의 위상 변화를 확인한다. 제3장에서는 단카이 세대 퇴직에 따른 파급효과를 분석하기에 앞서 그 근거자료가 될 것으로 생각한 단카이 세대의 분포를 명확하게 검토한다. 즉 단카이 세대가 어디에서 어떤 일에 종사하고 있는가를 확인하는 작업은 그들의 퇴직에 따른 파급효과를 분석하는데 반드시 필요하다고 보았기 때문이다. 제4장에서는 단카이 세대 퇴직으로 우려되고 있는 기능전수 단절 문제를 기업의 구체적 사례를 통해 규명한다. 제5장에서는 앞선 분석 결과를 요약하고 한국정부와 한국기업에게 줄 수 있는 시사점에 관하여 고찰한다.

Ⅱ. 단카이 세대 개요

단카이 세대 퇴직에 따른 파급효과를 기업의 관점에서 분석하기에 앞서 단카이 세대 퇴직과 관련하여 경제·사회적 이슈로 등장했던 몇몇 현상을 확인하면서 일본 전체 노동시장에 단카이 세대 퇴직이 어떤 영향을 미치는가에 관해서 간략하게 살펴보기로 한다.

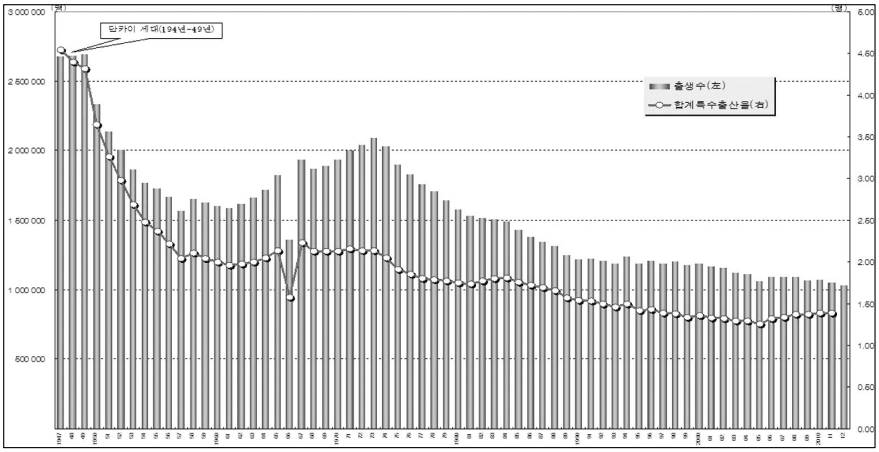
1. 단카이 세대 위상

세계적으로 유례를 찾아보기 어려울 정도로 일본의 고령화 속도가 빨라지고 있다. 2012년 말 현재 65세 이상 인구가 처음으로 3,000만 명을 돌파하며 전체 인구 4명 중 1명이 고령자가 되었다. 구체적으로는 65세 인구가 3,074만 명으로 2011년보다 102만 명 증가해 전체 인구의 24.1%를 차지했다. 뿐만 아니라 75세 이상 인구도 처음으로 1,500만 명을 넘어 빠른 고령화 속도를 우려하는 목소리가 높아지고 있는 상황이다.

고용률 하락폭을 줄이는 것이 무엇보다 중요하다고 지적되고 있다. (현대경제연구원, 2013)참고.

교보문고 KYOBO Book Centre

〈그림1〉 출생자 수 및 합계특수출산율 추이



출처: 厚生労働省, 人口動態統計(2012년)를 이용하여 작성

이러한 고령자 인구 증가는 절대적 인구가 많은 단카이 세대의 가장 맏형 격인 1947년생들이 2012년에 65세가 되면서 고령자 분류에 처음으로 들어간 것도 일정부분 영향을 주었을 것으로 판단된다. 2012년 말 현재 단카이 세대 인구는 668.9만 명으로 전체 인구에서 차지하는 비중은 5.2%이다. 단카이 세대의 높은 출생률로 인해 총 인구 대비 비중은 어떤 연령대와 비교하더라도 월등히 높은 수준이다. 한편 가임기간(15-49세) 여성의 평균 출산 자녀수를 나타내는 합계특수출산율은 1947년 4.45명으로 정점에 도달한 후 2011년 1.39명까지 하락한 상태이다(<그림1>참조).

2. 2007년 문제

일본에서 단카이 세대가 주목을 받기 시작한 것은 이른바 '2007년 문제'[4]가 등장하면서부터이다. 단카이 세대가 60세가 되던 지난 2007년 이후 대량의 퇴직자가 발생하여 심각한 인력부족을 초래하게 될 것이라는 우려가 사회적인 이슈로 등장했었다. 특히 단카이 세대는 고도의 숙련기술을 습득한 근로자가 많아 대량 퇴직에 따라 그들의 지식과 노하우가 유출되는 것이 아닌가라는 사회적 관심이

4) '2007년 문제'라는 단어는 『닛케이 컴퓨터(日経コンピュータ)』2003년 4월 7일호에서 소개된 것으로 알려져 있다.

교보문고 KYOBO Book Centre

고조되었다. 그러나 정년 연장, 근무연장제도, 재고용제도를 도입하는 기업이 증가하면서 당초 예상했던 것과는 달리 노동시장에 문제가 발생하지는 않았다.

결과적으로 '2007년 문제'가 노동력 수급에 그렇다할 영향을 미치지 않았던 가장 큰 이유는 고연령자고용안정법(高年齢者雇用安定法)이 개정되었기 때문이었다. 사회적 이슈로 떠올랐던 저출산·고령화에 대비하기 위해 2004년 12월에 이 법을 개정하여 65세까지의 고용 연장을 의무화하였다. 이 개정법의 주된 내용은 다음과 같이 네 가지이다. 첫째, 고령자의 고용을 확보하기 위해 사업주는 2006년 4월 1일부터 ①정년을 정하는 경우는 정년연장을 65세로 정하거나 ②65세까지의 계속고용제도를 도입하거나 ③정년을 폐지하는 것 중에 하나의 조치를 강구해야 한다. 둘째, 사업주 사정으로 해고 등에 의해 일자리를 잃은 고령자가 희망하는 경우, 사업주는 직무경력, 직업능력 등 재취업에 필요한 사항을 기재한 서류(구직활동지원서)를 작성하여 고령자에게 교부하여야 한다. 셋째, 노동자의 모집 및 채용에 있어서 사업주가 65세 미만으로 연령을 제한할 경우는 구직자에 대해 연령을 제한하는 이유를 명시해야만 한다. 넷째, 실버인재센터는 임시적이며 단기적이거나 간단한 일자리에 관해서는 일반노동자파견 사업을 수행할 수 있다. 이와 같이 2006년 4월 1일부터 기업들은 정년을 폐지하거나 65세까지 정년을 연장하거나 계속 고용해야 하는 것이 의무화되었다. 다만 <표1>과 같이 단계적으로 의무연령을 상향조정하는 경과조치를 부여함으로써 기업들의 부담을 경감하였다.[5)]

〈표1〉 정년 연장 시행에 따른 경과조치 내용

적용 기간	정년 연령
2006년 4월 1일부터 2007년 3월 31일까지	62세
2007년 4월 1일부터 2010년 3월 31일까지	63세
2010년 4월 1일부터 2013년 3월 31일까지	64세

출처: 이형오·오태헌(2007), 17쪽 내용을 수정하여 작성

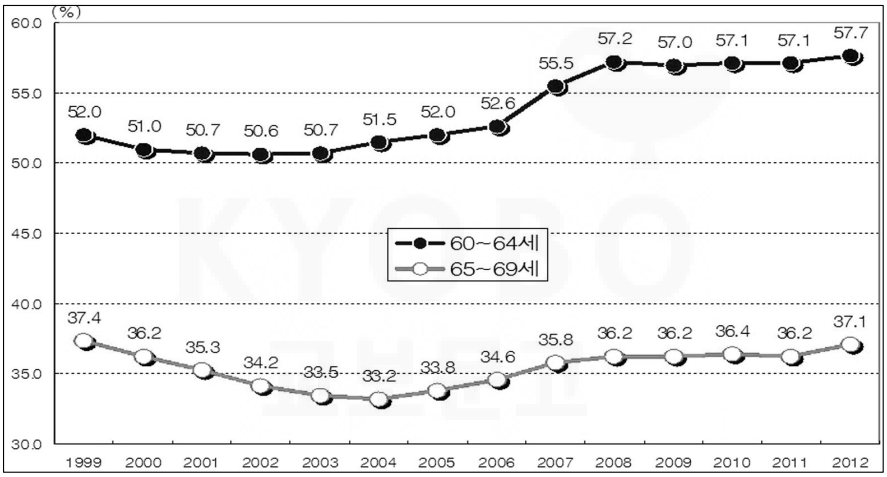
이와 같은 법률개정에 따라 2000년대 후반에 60-64세의 고용환경이 크게 개선되었다. 60-64세 취업률이 2007년과 2008년에 대폭 증가한 것을 확인할 수 있다

5) 이형오·오태헌(2007), 17쪽 내용 참조.

교보문고 KYOBO Book Centre

(<그림2>참조). 2000년대 초 취업률은 50% 정도에 머물러있었으나 2008년에 57.2%까지 확대되었다. 뿐만 아니라 2005년에 442만 명이었던 60-64세 취업자 수는 2008년에 611만 명으로 증가했다(<그림3>참조). 이 기간 동안(2005-2008년) 증가한 69만 명의 취업자는 단카이 세대가 포함되어 대상인구가 늘어나면서 발생한 효과와 개정 고령법에 의한 증가효과로 구분할 수 있다. 결국 2000년대 후반에 발생할 것으로 예상되었던 단카이 세대 대량 퇴직은 개정 고령법 시행으로 일부가 뒤로 미뤄진 것으로 판단할 수 있다. 또한 각종 조치가 단계적으로 추진되면서 단카이 세대가 노동시장에서 일시에 퇴출하는 사태가 벌어지지 않았다.

〈그림2〉 60-64세, 65-69세 평균 취업률 추이



출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

본론과의 직접적인 관련성이 약해 상세한 분석은 생략하겠지만, 고령자 고용이 유지된 반면 새롭게 노동시장에 진입하려는 청년의 취업기회가 줄어든 것은 아닌지 확인해 볼 필요도 있다.[6] 실제 2000년대 들어와 상승을 계속하던 20-24세 및 25-29세 취업률은 60-64세 취업률이 크게 상승한 2007년과 2008년에

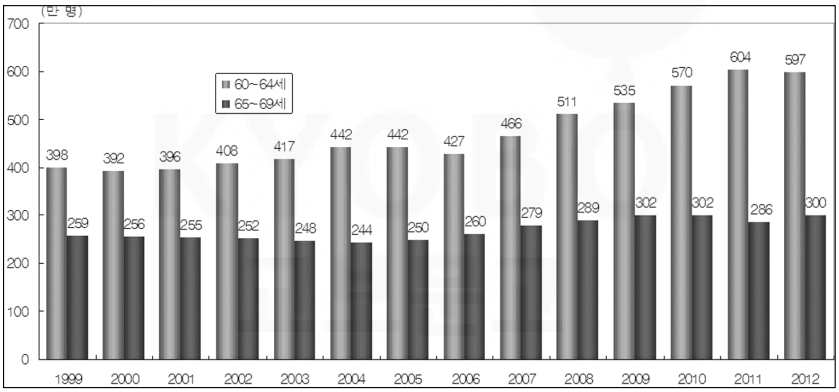
6) 고령 근로자의 취업률 증가가 젊은이들의 일자리 감소로 이어진다는 노동총량(lump of labor) 이론과 관련해서는 미국경제연구소(NBER)의 국제공동연구 성과를 정리한 Gruber and Wise ed.(2010)에서는 고령자(55세 이상)의 취업이 증가해도 젊은이들의 실업률이 상승하는 현상은 나타나지 않는다는 결론을 내리고 있다. 한편 일본에서 관련하여 대표적인 연구로는 고령자 고용과 청년실업은 대체관계에 있다는 결론을 도출한 三谷(2001), 太田(2012)등이 있다.

교보문고 KYOBO Book Centre

신장세가 크게 둔화되었다. 개정 고령법 이후 고령자 고용확대를 위해 신입사원 채용을 중심으로 청년고용이 억제된 것으로 예상된다. 실제 후생노동성과 문무과학성이 공동으로 조사한 결과에 따르면 2008년 고교 및 대학 졸업자 중 취업을 희망한 약 76만 8천 명 중에서 취업에 성공한 사람은 약 69만 3천 명에 머물렀다. 즉 학교를 졸업하고 취업을 하지 못한 청년이 7만 명 이상 발생한 것으로 청년실업이 사회적 이슈로 등장하는 계기를 마련하기도 했다.[7)]

뿐만 아니라 2008년 발생한 유럽발 금융위기로 경기악화가 지속되면서 고용상황은 더욱 안 좋아졌다. 2009년 전체 취업자 수는 전년대비 100만 명 이상 감소했으나, 60-64세의 취업자는 23만 명 증가하였다. 따라서 이 시기에 고령자 고용조정의 여파가 청년층에 집중되었을 가능성을 배제하기 어렵다고 할 수 있다.

〈그림3〉 60-64세, 65-69세 취업자 수 추이



출처: 〈그림2〉와 동일

3. 2012년 문제

앞서 살펴본바와 같이 노동시장에 그대로 머물렀던 단카이 세대가 2012년에 정년에 해당하는 65세를 맞이하면서 '2012년 문제'로 다시 주목을 받기 시작했다. 퇴직하지 않고 노동시장에 남은 단카이 세대가 당초 예상보다 많아지면서 단카이 세대가 65세를 맞는 2012년 이후 그 영향이 더욱 커질 것이라는 우려가 나타났다. 실제 관련된 통계자료를 근거로 분석해 보면 이 같은 우려는 현실로

7) 실제 게이단렌(経団連)의 조사에 따르면 일본 기업 3곳 중 한 곳이 고령자의 정년을 연장할 경우 청년 고용을 줄이겠다고 대답했다経団連(2001).

교보문고 KYOBO Book Centre

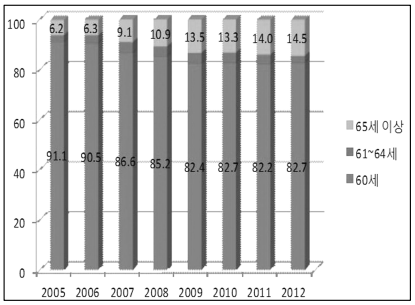
나타날 가능성이 매우 높은 것으로 판단된다.

후생노동성의 '취업조건총합조사'에 따르면 정년제를 시행하고 있는 기업 중에서 60세를 정년으로 하는 기업의 비율(전체산업)은 2005년 91.1%에서 2012년 82.7%까지 내려갔다(<그림4>참조). 또한 근무연장제도와 재고용제도가 있는 기업의 비율은 2005년 77.0%에서 2012년에는 93.2%로 상승했다. 뿐만 아니라 근무연장제도와 재고용제도 등과 같은 정년 이후의 조치를 마련하고 있는 기업의 대부분이 최고 고용연령을 65세까지로 하고 있기 때문에 65세에 퇴직하는 취업자가 많을 것으로 추측된다.

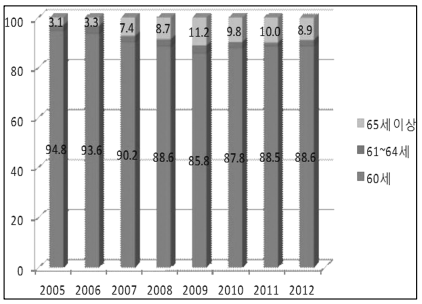
또한 65세 노동력률은 2004년 40.6%에서 2012년에 45.2%로 상승했으나 64세부터 65세에 걸친 하락폭은 2004년 6.6%포인트, 2012년은 6.3%포인트이다. 즉 전체 고령자의 노동력률은 높아지고 있지만 65세에 퇴직하는 노동자 비율은 높은 상태가 그대로 유지되고 있는 상황임을 알 수 있다. 이러한 통계 결과는 단카이 세대의 대량 퇴직과 노동력 인구의 대폭적인 감소는 2012년부터 본격적으로 시작될 가능성이 있음을 시사하고 있다고 할 수 있다.

한편 제조업의 정년 연령별 기업 비중을 살펴보면 정년을 60세로 정하고 있는 기업 비중은 전체산업에 비해 높은 반면 65세 이상은 낮은 특징을 보이고 있다(<그림5>참조). 65세 이상을 정년으로 정하고 있는 제조업체는 2009년 이후 오히려 감소하고 있다. 제조업 분야에서 최근 3년 사이(2010-2012년)에 60세와 65세 이상의 비중에 이렇다 할 큰 변화가 나타나지 않는 것으로 보아, 정년연령이 더 이상 높아질 가능성은 높지 않은 것으로 보인다.

〈그림4〉 정년연령별 기업 비중(전체산업)



〈그림5〉 정년연령별 기업 비중(제조업)



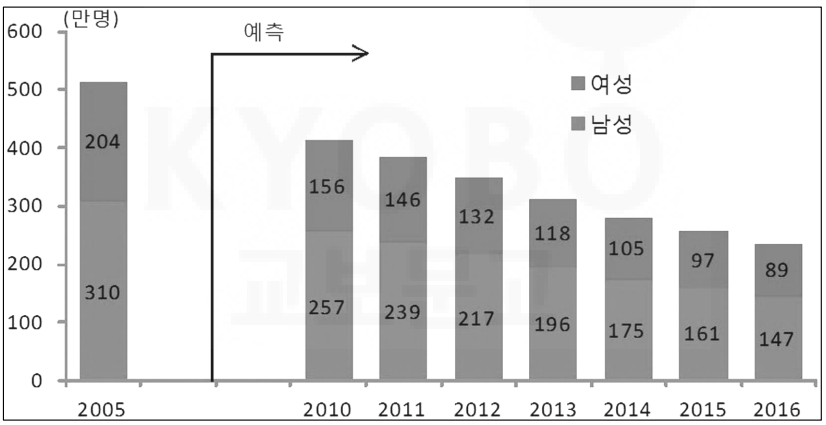
자료: 厚生労働省, 就労条件総合調査를 이용하여 작성

교보문고 KYOBO Book Centre

또한 2005년에 약 500만 명이었던 단카이 세대 취업자 수는 2010년에 이미 380만 명 정도까지 감소하여 노동시장에 대한 영향력은 점차 줄어들고 있는 것이 사실이다. 65세 이상 취업자는 60-64세에 비해 낮은 수준에 머물러 있으며 법률 개정 이후에도 상승하는 경향을 나타내지 못하고 있다. 따라서 연령이 높아질수록 단카이 세대의 취업자 수는 더욱 감소할 것이 확실하다. 또한 단계적으로 추진되어 온 정년 연장 등의 조치가 2013년도에는 모두 끝나기 때문에 추가적인 취업자 수의 증가는 기대하기 어려운 상황이다.

결론적으로 2012년에 본격적으로 노동시장에서 퇴출하기 시작한 단카이 세대 노동력 인구는 점차 줄어들 것으로 보인다. 구체적으로는 2010년 400만 명에서 2012년 약350만 명, 2016년에 약 250만 명이 될 것으로 전망하고 있다(<그림6>참조).

〈그림6〉 단카이 세대 노동력 인구 예측



자료: みずほ総合研究所, 'みずほリサーチ', January 2012에서 인용

Ⅲ. 단카이 세대 분포 분석

이상에서 살펴본바와 같이 기업의 노력과 법률 개정 등의 제도 보완으로 그동안 미뤄져왔던 단카이 세대의 퇴직은 이제 본격적으로 시작되고 있다고 할 수 있다. 사실 본 장에서 살펴보고자 하는 단카이 세대의 퇴직에 따른 파급효과는 노동시장은 물론 자본시장 그리고 연금지급과 관련한 국가재정에 이르기까

교보문고 KYOBO Book Centre

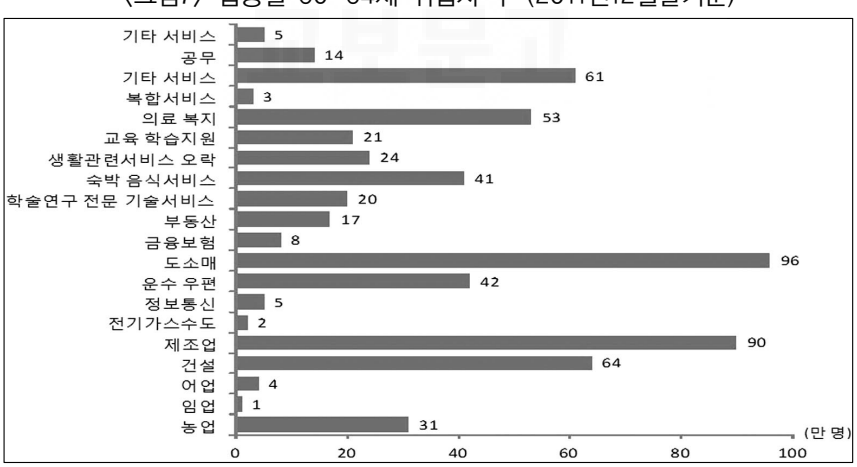
지 광범위하게 확산될 것이 분명하다. 그러나 여기에서는 해당기업의 입장에서 나타날 수 있는 파급효과로 제한해서 살펴보고자 한다.[8)]

기업 측면에서 단카이 세대의 퇴직이 어떠한 영향을 미치고 있는가를 알아보기 위해서는 단카이 세대가 어디에서 어떤 일에 종사하고 있는지를 우선 파악할 필요가 있을 것이다. 관련된 자료 확보가 매우 제한적이지만, 다음에서 단카이 세대의 업종 및 직업을 살펴보고, 기업 특성을 고려하는 차원에서 기업 규모별로도 단카이 세대의 분포를 고찰해보기로 한다.

1. 업종별 분포

총무성 노동력조사에 따르면 2011년 말 현재 단카이 세대를 모두 포함하는 60-64세 취업자 수는 총 604만 명이며, 그 중에서 제조업 취업자 수는 90만 명이다(<그림7>참조). 도·소매업 취업자가 96만 명으로 가장 많으며 제조업은 그 다음으로 많은 업종에 해당한다. 이들 두 업종을 제외하고는 상대적으로 건설, 의료복지, 운수, 숙박 및 음식 서비스 업종에 종사하고 있는 단카이 세대 근로자가 많은 것으로 나타난다.

〈그림7〉 업종별 60-64세 취업자 수 (2011년12월말기준)

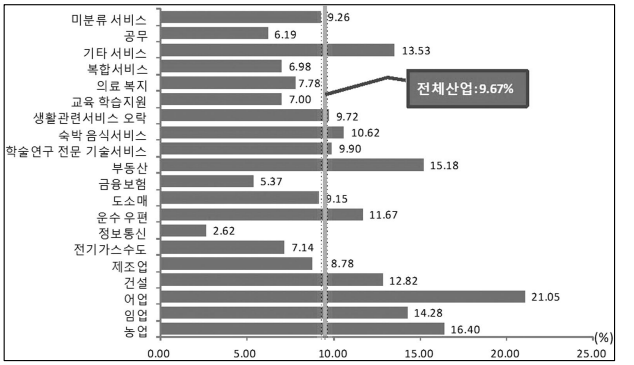


출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

8) 단카이 세대 퇴직에 따른 자본시장 및 국가재정에 미치는 파급효과에 대해 분석한 자료로는 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会(2012)가 유용함.

교보문고 KYOBO Book Centre

〈그림8〉 업종별 전체 취업자에서 60--64세가 차지하는 비중(2011년12월말기준)



출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

한편 전체 취업자에서 단카이 세대가 모두 포함되는 60-64세 취업자가 차지하는 비율은 9.67%이다(<그림8>참조). 농・림・어업을 제외한 건설, 부동산, 운수・우편, 숙박・음식서비스, 생활관련서비스・오락 등의 업종에서 단카이 세대 비중이 전체산업보다 높게 나타나고 있다. 따라서 이들 업종에서는 단카이 세대의 맏형 격인 1947년생이 65세가 되는 2012년 이후 다른 업종에 비해 많은 퇴직자가 나타날 가능성이 높다고 할 수 있다. 반면 정보통신, 금융보험 업종에서는 단카이 세대 취업자 비율이 낮은 특징을 보이고 있다.

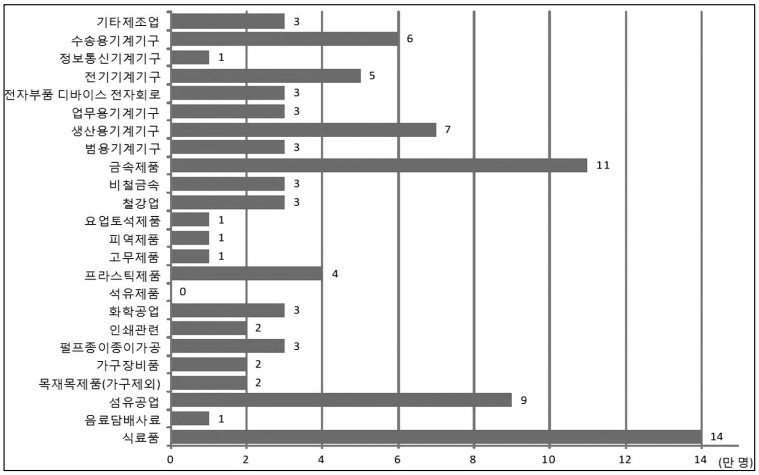
2. 제조업 분포

2011년 말 제조업에 종사하는 60-64세 취업자 90만 명을 업종별로 구분하면, 식료품과 금속제품 분야가 가장 높게 나타난다(<그림9>참조). 그 이외 5만 명 이상의 60-64세 취업자가 있는 분야는 수송용기계기구, 전기기계기구, 생산용기계기구, 섬유공업 등이며, 제조업 중에서 고무, 피역, 요업토석, 정보통신, 음료담배사료 분야는 1만 명 수준에 머물러있는 것으로 나타나 있다.

한편 제조업 업종별 취업자에서 60-64세가 차지하는 비중이 가장 높은 분야는 섬유공업 분야로 17.65%이다(<그림10>참조). 섬유, 목재, 피역, 가구장비, 펄프종이, 철강, 금속, 생산용 기계 등과 같은 기초 소재형 제조업에서 전체 취업자에서 차지하는 단카이 세대의 비중이 높은 것으로 나타나고 있다. 반면 정보통신, 전자부품, 인쇄관련 분야에서는 4%대의 낮은 비중을 보이고 있다.

교보문고 KYOBO Book Centre

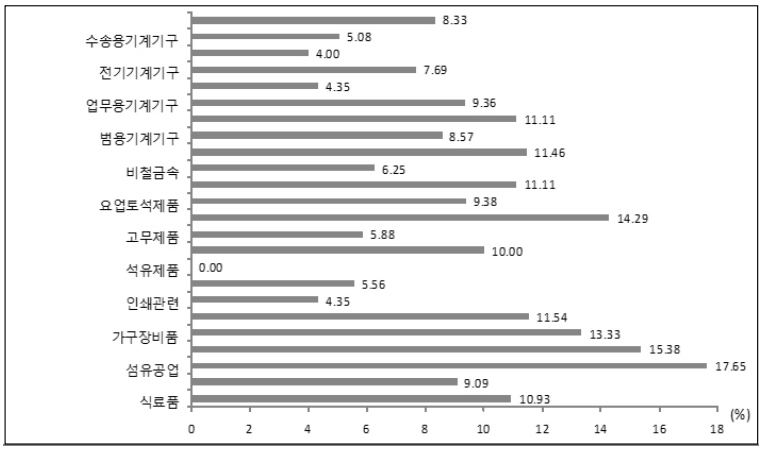
〈그림9〉 제조업 업종별 60-64세 취업자 수(2011년12월말기준)



출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

이처럼 제조업 업종별 비중에서 차이가 발생하는 이유는 단카이 세대가 노동시장에 진입한 시기(고도경제성장기 후반부)와 관련이 있다. 단카이 세대가 학교를 졸업한 1960년대 초(중학교 졸업의 경우)부터 1970년대 초(대학 졸업의 경우)에는 금속 및 기계 그리고 섬유산업이 일본경제발전을 주도하던 시기였다. 따라서 이들 산업 분야로 젊은 인재들이 대거 유입된 결과, 단카이 세대 비중이 높게 나타나고 있는 것으로 보인다.

〈그림10〉 제조업 업종별 60-64세 취업자 비중(2011년12월말기준)



출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

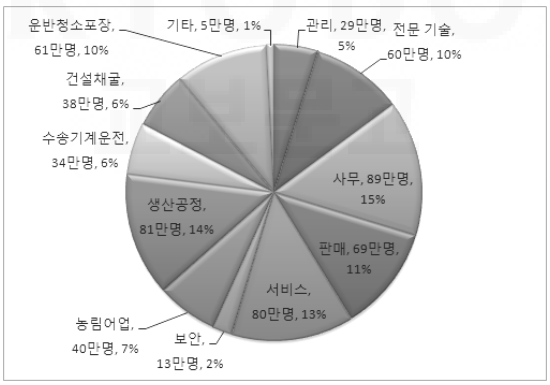
교보문고 KYOBO Book Centre

3. 직종별 분포

다음으로 60-64세 취업자를 직종별로 살펴보면, 사무직이 전체의 15%에 해당하는 89만 명으로 가장 많은 것으로 나타나고 있다(<그림11>참조). 따라서 고용과잉이 지적되어 온 사무직에서 단카이 세대가 퇴직하면 청년인재의 등용과 채용기회가 확대될 가능성이 있다. 약 30만 명에 달하는 관리직 역시 2012년부터 65세 정년에 도달하는 단카이 세대의 퇴직으로 세대교체가 가능해질 것으로 보인다.

두 번째로 취업자가 많은 직종은 생산공정 분야로 전체의 14%에 해당하는 81만 명이다. 생산공정 분야의 제조업 현장에서 기능전수가 불충분한 가운데 단카이 세대와 같은 숙련기능자가 퇴직하면 산업경쟁력 저하로 이어질 우려가 있다. 뿐만 아니라 전문직·기술직 취업자도 전체의 10%에 해당하는 60만 명에 이르고 있어, 정년을 맞아 퇴직하는 이들을 대체할 인력확보 방안을 구축할 필요성도 제기되고 있다. 서비스직(13%, 80만 명)과 판매직(11%, 69만 명)도 다른 직종에 비해 60-64세 취업자가 많은 편이다.

〈그림11〉 직종별 60-64세 취업자 수(2012년 평균)



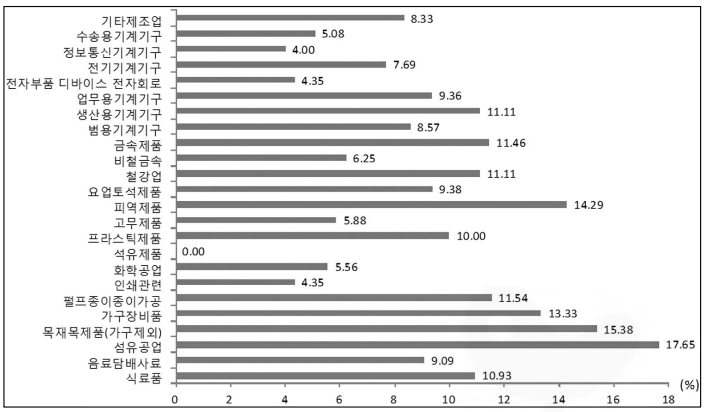
주: 2011년은 동일본대지진으로 연간평균 통계가 발표되지 않아 2012년 평균을 이용함
출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

한편 직종별로 60-64세 취업자 비중을 살펴본 결과, 관리직에서 단카이 세대에 대한 의존도가 가장 높은 것으로 나타났다(<그림12>참조). 관리직에서 연령이 높은 세대 비중이 높게 나타나는 것은 당연한 결과로 보이며, 전체 취업자 중에서 단카이 세대가 모두 포함된 60-64세 비중이 18.9%이다. 농림어업, 수송

교보문고 KYOBO Book Centre

기계운전, 운반청소포장 등의 분야에서 단카이 세대 취업자 비중이 비교적 높게 나타나고 있다. 반면 전문직과 기술직 그리고 사무직 및 판매직은 5.9%-7.9%대로 8%미만의 비중을 보이고 있다.

〈그림12〉 직종별 60-64세 취업자 비중(2012년 평균)



주: 2011년은 동일본대지진으로 연간평균 통계가 발표되지 않아 2012년 평균을 이용함
출처: 総務省統計局 労働力調査자료를 이용하여 작성

제조경쟁력의 기초가 되는 것으로 볼 수 있는 생산공정직은 단카이 세대 비중이 8.9%로 전체 평균 정도에 머물러 있어, 연령별 인력구성 측면에서 단카이 세대에 대한 의존도가 다른 업종에 비해 높은 것은 아니다. 다만 생산공정 분야에서 다년간 축적된 노하우를 지닌 단카이 세대와 같은 숙년기술자가 퇴직하는 것은 다른 업종과는 달리 제조경쟁력 전반에 미치는 영향이 상대적으로 클 것이다.

4. 기업규모별 분포

단카이 세대의 퇴직으로 가장 우려가 되는 것은 중소 제조업 분야이다. 후생노동성 '임금구조기본통계조사(2010년)'를 분석한 결과 10인 이상의 민간기업에 근무하는 일반근로자 중 60-64세 비중은 산업·기업규모별 합계는 5.6%였다. 이것을 규모별로 구분해보면, 1,000명 이상 기업은 3.7%, 100-999명 기업은 5.6%, 10-99명 기업은 7.5%로 기업규모가 작을수록 높게 나타난다.

중소기업은 정년연장은 물론 퇴직 시기를 자유롭게 설정하는 방법으로 고령인력을 활용하는 경향이 강하기 때문에 60세 이상이 보다 많이 기업에 남아 있다고

교보문고 KYOBO Book Centre

볼 수 있다. 반면 일반적으로 중소기업이 젊고 유능한 인력을 확보하는 것은 상대적으로 어렵기 때문에 고령 인력이 많아질 수밖에 없는 구조를 나타낸다. 뿐만 아니라 생산현장은 이러한 경향이 더욱 심각하게 나타난다. 기업규모가 작을수록 고령 인력이 많은 경향이 더욱 선명해지는 특징이 나타났다(<표2>참조).

24개 제조업종에서 일하는 생산근로자 중 60-64세 비중이 앞서 언급한 '5.6%(산업·기업규모 합계로 본 60-64세 비중)'을 넘는 업종 수는, 1,000명 이상 기업은 2개, 100-999명 기업은 10개인데 비해 10-99명 기업은 22개이다. 중소제조업체의 경우 단카이 세대를 비롯한 고령인력의 본격적인 퇴직은 제조업 업종을 불문하고 일정 수준 이상의 영향을 받을 것으로 보인다.

이상에서 살펴본바와 같이 단카이 세대는 중소제조업을 중심으로 생산공정과 같은 현장 근로자가 많은 것으로 나타났다. 따라서 이들의 본격적인 퇴직으로 일본 제조업 경쟁력이 약화될 가능성은 충분히 있다고 할 수 있다. 그렇다면 이러한 현상에 대해 일본기업은 무엇을 문제로 인식하고 있고 어떻게 대처하고 있는 것일까? 다음에서는 일본정부 관련부서의 대규모 조사 결과를 바탕으로 그 내용을 확인해 보도록 한다. 특히 일반적으로 생산현장 근로자가 퇴직하는 경우 가장 우려가 되는 '기능계승'문제를 중점적으로 검토한다.

〈표2〉 생산근로자의 60-64세 비중이 높은 직종(제조업)

	종업원 (1,000명 이상)	종업원 (100-999명)	종업원 (10-99명)
	24개 업종 중 **2개 업종**	24개 업종 중 **10개 업종**	24개 업종 중 **22개 업종**
식료품	◆	◆	◆
음료·담배·사료		◆	◆
섬유공업		◆	◆
목재 목제품 (가구 제외)	◆	◆	◆
가구·장비품		◆	◆
펄프·종이·종이가공			◆
인쇄·인쇄관련업		◆	
화학공업			◆
석유제품·석탄제품			◆
플라스틱제품			◆
고무제품			◆

교보문고 KYOBO Book Centre

피역 · 모피		◆	◆
요업 · 토석제품		◆	◆
철강업			◆
비철금속		◆	◆
금속제품			◆
범용 기계기구		◆	◆
생산용 기계기구			◆
업무용 기계기구			◆
전자부품 · 전자회로			
전기기계기구			◆
정보통신기계기구			◆
수송용기계기구			◆
기타 제조업			◆

주: 1. 「60-64세 비율이 높은 제조업종(생산근로자)(◆로 표시한 업종)」이란 24개 제조업종 생산근로자 중 60-64세 비중이 산업기업규모별 합계로 본 일반근로자에 차지하는 60-64세 비중(5.6%)보다 높은 업종

2. 「생산근로자(제조업)」는 제조, 가공, 조립, 검사, 운반, 포장, 수리 등의 작업에 종사하는 근로자를, '일반 근로자'는 단시간 근로자 이외의 상시 근로자 전체를 가리킴.

출처: 労働厚生省 「賃金構造基本調査」를 바탕으로 계산

Ⅳ. 단카이 세대 퇴직에 대한 기업 대응

1. 단카이 세대 퇴직에 따른 파급효과

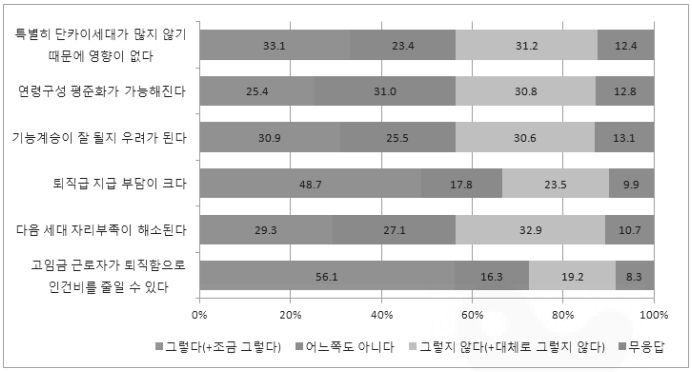
일본기업들은 단카이 세대의 퇴직에 따른 문제의 중요성을 조기에 인식하고 인재육성을 골자로 한 기능계승 대책 마련에 주력해 왔다. 단카이 세대와 같은 기술보유 인력의 퇴직은 생산현장에서의 사고 증가는 물론 궁극적으로 품질 저하와 기업경쟁력 약화로 이어질 가능성이 크다. 따라서 제조업을 중심으로 단카이 세대와 관련한 '2007년 문제'가 등장하기 이전부터 기술단절 등을 우려하여 적극적으로 대안 마련을 모색해왔다. 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 단카이 세대의 대량 퇴직에 따라 여러 다양한 문제를 느끼고 있는 것으로 조사되었다.

먼저 단카이 세대 퇴직으로 '고임금 근로자가 퇴직함으로 인건비를 줄일 수 있다'고 생각하는가라는 질문에 대해 1,237개 조사 대상기업 중에서 56.1% 기

교보문고 KYOBO Book Centre

업이 그렇다고 답했다(<그림13>참조). 퇴직금 지급에 대한 부담을 갖고 있는 기업도 절반 정도였으며 기능계승이 제대로 이루어질지에 대해 우려하고 있는 기업도 30%가 넘었다.

〈그림13〉 단카이 세대 퇴직에 따른 파급효과(N=1,237)



출처: 厚生労働省, 能力開発基本調査(2012년)

〈표3〉 '기능계승이 잘 될지 우려가 되는가?'라는 질문에 대한 직종별 응답비율

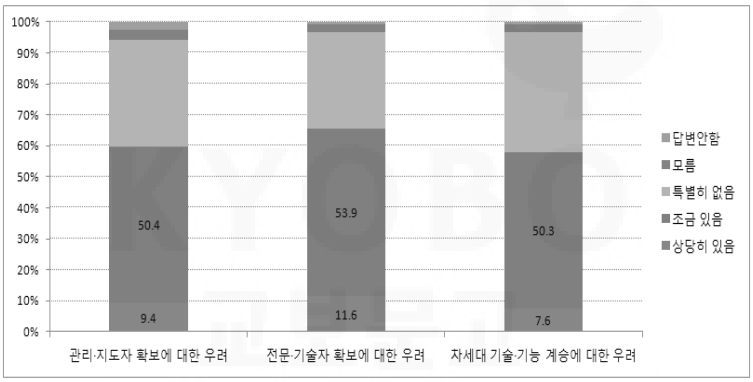
	그렇다 (+조금 그렇다)	어느 쪽도 아니다	그렇지 않다 (+대체로 그렇지 않다)	무응답
건설업(N=144)	38.2	29.2	21.5	11.1
제조업(소비관련)(N=57)	25.6	19.3	22.8	5.3
제조업(소재관련)(N=62)	**53.2**	16.1	19.4	11.3
제조업(기계관련((N=92)	**56.5**	22.8	12.0	8.7
제조업(기타)(N=96)	42.7	24.0	19.8	13.5
전기가스열공급 등(N=17)	23.5	17.6	47.1	11.8
정보통신업(N=32)	15.6	34.4	40.6	9.4
운수업(N=179)	22.3	24.0	35.8	17.9
도소매업(N=7)	24.1	24.7	38.6	12.7
금융보험업(N=166)	16.5	32.0	42.7	8.7
부동산업(N=7)	14.3	42.9	42.9	-
음식숙박업(N=19)	15.8	31.6	36.8	15.8
의료복지(N=14)	-	50.0	-	50.0
교육학습지원업(N=3)	-	-	33.3	66.7
기타 서비스업(N=203)	25.6	25.6	34.0	14.8
기타(N=46)	16.6	30.4	34.8	15.2

출처: 厚生労働省, 能力開発基本調査(2012년)에서 작성

교보문고 KYOBO Book Centre

‘기능계승이 잘 될지 우려가 되는가?’라는 질문에 대해 그렇다고 대답한 비중이 제조업이 가장 높게 나타났다(<표3>참조). 제조업 중에서도 특히 소재 및 기계관련 기업이 단카이 세대 퇴직으로 기능계승이 어려워질지 모른다는 우려를 갖고 있는 것으로 보인다. 소재 관련 제조업체의 절반이 넘는 53.2%의 기업이 우려가 된다고 대답했으며, 기계관련 제조업체는 그보다 높은 56.5%를 기록했다. 제조업만을 대상으로 단카이 세대 퇴직 영향을 조사한 결과에 따르면 응답 기업의 절반 이상이 인력구성과 기능계승에 문제가 있을 것으로 생각하고 있다는 것을 알 수 있다(<그림14>참조). 구체적으로는 전문・기술자 확보에 대한 우려가 관리・지도자 확보와 차세대 기술・기능 계승에 대한 우려보다 다소 높게 나타났다.

〈그림14〉 단카이 세대 퇴직 영향(제조업, N=382)

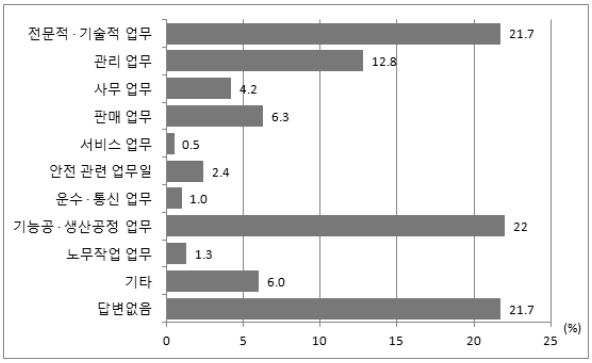


출처: 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会
「高齢者の社会参加に関する政策研究報告書(企業調査編)」

보다 구체적으로 기능계승이 우려되는 직종을 살펴보면, 전문적・기술적 업무와 기능공・생산공정 업무가 비교적 높게 나타났다(<그림15>참조). 단카이 세대는 제조업 중에서도 특히 중후장대 및 소재산업 취업자가 많은 특징을 보이고 있기 때문에 기술을 바탕으로 한 전문적인 영역에 종사하는 비율이 높을 것으로 예상된다. 따라서 이들의 대량 퇴직에 따라 기능을 전수하는 것이 단절되거나 어려워질 가능성이 있다고 판단하는 기업이 많게 나타나고 있다. 뿐만 아니라 기능공・생산공정 업무와 같이 단카이 세대의 노하우, 기술력, 경험 등이 경쟁력 확보에 중요한 직종일수록 퇴직에 따른 기능 전수 문제가 심각한 것으로 보인다.

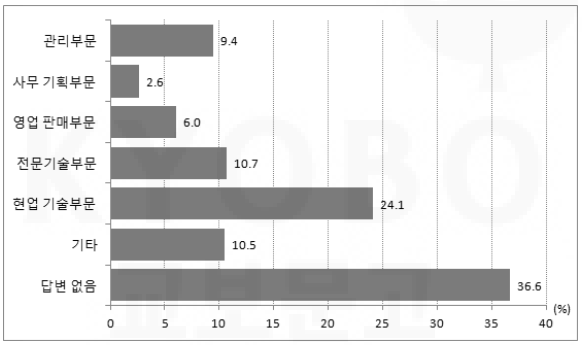
교보문고 KYOBO Book Centre

〈그림15〉 기능계승이 우려되는 직종(N=382)



출처: 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会
「高齢者の社会参加に関する政策研究報告書(企業調査編」

〈그림16〉 기능계승이 우려되는 부문(N=382)



자료: 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会
「高齢者の社会参加に関する政策研究報告書(企業調査編」

한편 기능계승이 우려되는 부문으로는 현업·기술부문이 압도적으로 높게 나타나고 있다(<그림16>참조). 기능적 요소가 상대적으로 적게 나타나는 사무기획 및 영업판매 부문보다는 현업기술과 전문기술 부문이 기능 전수에 어려움이 있을 것으로 보고 있다.

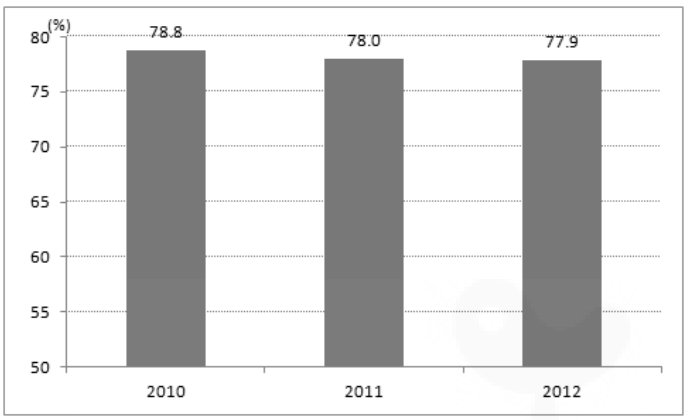
2. 기능계승 사례 분석

이상에서 살펴본 바와 같이 일본 제조업체들은 단카이 세대 퇴직에 따른 기능계승의 단절을 우려하고 있는 것으로 나타난다. 따라서 해당기업은 관련된 다양

교보문고 KYOBO Book Centre

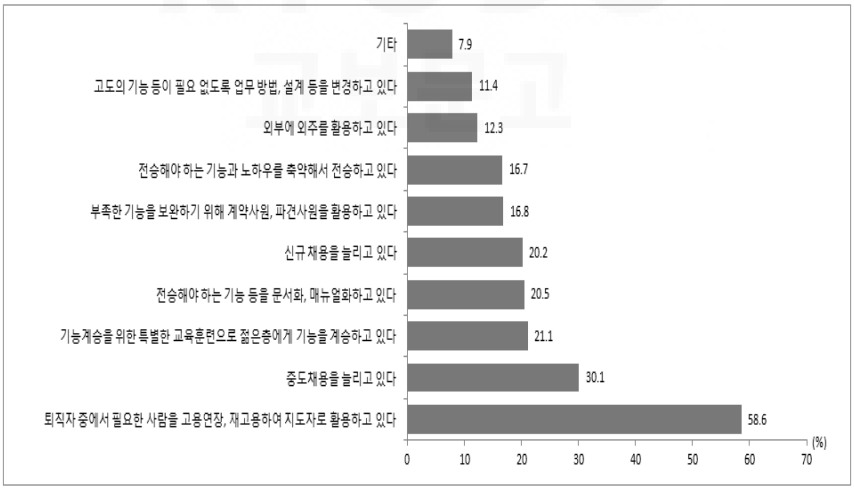
한 사내 제도를 새롭게 마련하는 등 퇴직 영향을 최소화하기 위한 노력을 하고 있다. 실제 약80%의 기업이 단카이 세대 퇴직에 따른 기능계승 문제를 해결하기 위해 자체적으로 대안을 강구하고 있는 것으로 조사되었다(<그림17>참조).

〈그림17〉 단카이 세대 기능계승에 관한 조치를 취하고 있는 기업(N=1,237)



출처: 厚生労働省, 能力開発基本調査(2012년)

〈그림18〉 단카이 세대 기능계승과 관련한 구체적 조치 방법(N=1,237)



출처: 厚生労働省, 能力開発基本調査(2012년)

문제 해결을 위한 구체적 조치로는 고용연장 및 재고용을 통해 퇴직을 연기하는 방법이 가장 많이 활용되고 있는 것으로 나타난다(<그림18>참조). 전체 응답

교보문고 KYOBO Book Centre

기업 중에서 58.6%가 단카이 세대 퇴직자 중에서 필요한 사람을 고용연장 혹은 재고용하여 기술기도자로 활용하고 있다고 대답했다. 또한 단카이 세대 퇴직으로 생길 수 있는 기술적 공백을 최소화하기 위해 경력직 직원을 채용(중도채용)하고 있다는 기업도 전체의 30%가 넘었다. 기능계승을 위해 특별한 사내교육을 실시하는 기업과 전승이 필요한 기능을 문서화 혹은 매뉴얼화하고 있다는 기업도 20%가 넘었다. 그러나 단카이 세대 퇴직과 관련한 이러한 기업들의 노력에도 불구하고 다양한 구조적 문제로 인해 작업현장에서는 실제 기능을 전수하는데 어려움이 있다. 정년 연장 및 재고용 등으로 단카이 세대의 기능을 차세대로 전수하기 위한 노력이 이루어지고 있으나 성과는 크지 않은 것으로 보인다.

특히 생산과 관련된 기능과 지식 그리고 노하우가 조직적이고 체계적으로 사내에 축적된 것이 아니라 사람을 중심으로 분산되어 축적된 것이 가장 큰 문제로 지적되고 있다. 기능 및 노하우가 문서화되지 않고 생산현장에서 직접 전달하는 방식으로는 체계적인 기능 전수를 기대하기 어려운 것이 현실이다. 기능은 사람에게 체화된 것으로 습득에는 오랜 경험이 필요하며 기본단계에서 출발하여 습득기간을 거쳐 숙련기능에 도달하는 과정이 있다(<표4>참조). 최종 단계의 '숙련기능'이 전승되어야 하는 기능으로 간주되고 있지만 전수받는 측의 기술수준 문제 등으로 한 걸음에 숙련기술을 다 습득하는 것은 불가능하다.

그렇다면 구체적으로 기업 내부에서 단절이 우려되는 기능계승을 위해 어떠한 조치를 강구하고 있는지 살펴보기로 한다. 실제 단카이 세대 기능계승이 어떻게 이루어지고 있는지 사례를 살펴보면 대부분의 기업이 '직장내 OJT'를 통해 기능을 전수하고 있는 것으로 나타났다(<표5>참조). 체계적으로 기능을 전수하고 있는 기업의 경우에는, 우선 계승해야 하는 작업을 등록한 후 등록된 작업별로 전달하는 사람과 계승자를 결정해 계승이 이루어진 이후에는 인정서를 발행하는 방법을 택하고 있다. 항시적으로 베테랑과 젊은 기술자가 함께 작업을 할 수 있도록 팀을 구성함으로서 1대1 기술지도가 가능한 방법으로 기능을 전수하고 있는 기업도 있다. 또한 비교적 규모가 작은 종소기업에서는 '기술 맵(Map)'을 만들어 능력향상을 위한 개별지도를 한다든지, 저녁시간에 기능회의를 갖는 등의 방법도 쓰고 있다.

교보문고 KYOBO Book Centre

〈표4〉 기능 단계와 습득 방법

기능 단계	기능 내용 및 수준	습득 방법
(1) 기본기능	일상적인 작업에 대해 지도와 지시를 받으면서 수행할 수 있는 수준의 기능	Off-JT, OJT 병행. 기능카르텔 활용
(2) 실천기능	일상적인 작업에 대해 도면과 표준서를 이용하여 수행할 수 있는 수준의 기능	OFF-JT, OJT 병행. 직장내 순환근무
(3) 숙련기능	일에 대한 감각으로 작업방법을 개선할 수 있는 수준의 기능. 신기술과 신제품 개발에 기능 발휘	직장에서의 OJT

출처 : '団塊世代の引退による機能継承問題と雇用・人材育成ー製造業の事例ー',
日本労働研究雑誌, No.550, 2006년 5월에서 재인용

〈표5〉 기능계승 기업 사례

사례기업(사업내용, 종업원)	구체적 기능계승 방법
A사 (특수 금속제품 제조, 약1,000명)	계승해야 하는 작업을 등록. 등록한 작업별로 전수자와 계승자를 정해 계승 이후 인정서 발행. 등록 작업별로 매뉴얼 작성.
B사 (산업용 냉동기 제조, 약700명)	공장에서 항상 베테랑(약70%)과 젊은층(약30%)의 협력팀을 구성하여 작업을 하면서 젊은 기술자를 육성. 정년을 맞으면 원칙적으로 재고용.
C사 (차량용 프레스금형 제조, 약500명)	기계로는 1/1,000밀리 정확도를 구현할 수 없어 수작업에 의존. 수작업은 반복해서 선배 기술자 작업을 지켜보며 학습할 수밖에 없음.
D사 (다이캐스팅 주물제조, 약160명)	처음은 수동식 기계로 교육. 기술맵을 만들어 능력향상을 위한 개별 지도. 가장 우수한 기술자가 표본을 만들어 공개함.
E사 (유압실린더 제조, 약80명)	선배가 OJT로 지도. 작업 후 1시간 동안 학습모임. 정년을 맞은 기술자 5,6명 재고용.
F사 (각종 제품 검사 장치제조, 약50명)	처음에는 설계를 포함한 전원, 현장에 배치. 각 작업 마다 베테랑이 1대1로 지도. 정년 이후에도 베테랑은 1년 계약으로 재고용.
G사 (Metal 등 제조, 약30명)	정년 퇴직자 2명을 재고용. 젊은 층과 함께 작업을 시킴. 젊은 기술자에게는 '베테랑으로부터 경험과 감각을 배우고 훔치라고' 지도.
H사 (유압기계 관리, 약20명)	매일 저녁 1시간, 기술 미팅을 실시. 당일 작업 내용을 평가하여 효율적인 방법을 모색하고 노하우를 공유.

출처 : '団塊世代の引退による機能継承問題と雇用・人材育成ー製造業の事例ー',
日本労働研究雑誌, No.550, 2006년 5월에 소개된 기업사례를 재분류하여 정리

한편 다양한 기능계승 사례를 몇 가지 유형으로 간추려보면 기능자 인정제도, 기능교육 제도, 기술의 시스템화 등으로 분류할 수 있다. 기능자 인정제도는 기술

교보문고 KYOBO Book Centre

적 우위성이 확인된 직원에게 특별한 호칭을 부여하는 것으로 미츠비시중공업과 고마츠 등이 제도를 도입하고 있는 대표적인 기업이다. 현장에서 이루어지는 기능계승을 보완하는 형태로 사내에 별도의 교육 프로그램을 운영하는 것이 기능교육제도이다. 대표적인 기업으로는 스미토모중공업과 가오 등이 있다. 마지막으로 기술 관련 정보를 사내에 축적해서 보관하는 방법으로 기술의 시스템화를 추진하는 기업이 있으며, 대표적인 기업으로는 히타치와 스미토모화학을 들 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 단카이 세대의 대량 퇴직과 관련해서는 특히 그들의 비중이 상대적으로 높은 제조업을 중심으로 대응책이 마련되고 있으며, 정부가 추진하는 정년 연장 등과 같은 제도개선과는 별도로 각 기업 차원에서 기능계승 노력이 활발히 진행되고 있다. 해당 기업에서는 숙련 기술자가 다수 포함되어 있는 단카이 세대의 퇴직에 따른 문제의 심각성을 오래 전부터 인식하고 기능자 인정제도, 기능 교육제도, 기능의 시스템화 등을 적극 추진하고 있다. 이러한 일본 제조업체의 대응책을 통해 얻을 수 있는 시사점에 대해서는 다음과 같이 정리할 수 있다.

〈표6〉 유형별 기능계승 사례

유형	대표 기업	특징 및 구체적 내용
기능자 인정제도	미츠비시중공업	특정 기술을 가진 근로자에게 '기감(技感)', 기능의 최고봉에 오른 근로자에게 '사범(師範)'이라는 명칭을 부여하고 인사와 급여 측면에서 우대
	고마츠	우수한 기능을 가진 사원에게 특별 칭호를 부여하는 '특칭(特称)제도'를 운영하고 있으며, 명칭은 공사(工師, 계장급), 공사정(工師正, 과장급), 공사장(工師長, 부장급)의 3개로 분류되어 있음
기능교육제도	스미토모중공업	단카이 세대 기능자를 강사로 하는 '기노쥬쿠(機能塾)'를 운영하고 있으며, 교육대상자는 입사 9년-3년차로 28세 전후의 중견 기능자임
	IHI	신입사원을 대상으로 하는 '다쿠미도죠(巧道場)'를 운영하고 있으며, 총 7개 과정으로 구분되어 있음
	가오	현장 중시의 기술 전수를 위해 '엔지니어 주쿠(塾)'를 도입함
기술의 시스템화	히타치	계승해야 할 기능을 공정마다 비디오로 촬영하여 표준화된 매뉴얼로 전환하는 'e-Meister'활동을 하고 있음
	스미토모금속	기능 수준을 작업별로 4단계로 수치화한 '기능Map'을 만들어 작업장별로 어느 기능이 어느 정도 부족한지를 파악하고 있음

출처 : 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会(2012)와 (財)中部産業活性化センター(2006)에 소개된 총38개 기업사례를 유형별로 재분류하고 특징을 정리함

교보문고 KYOBO Book Centre

Ⅴ. 시사점 및 결론

본 논문은 단카이 세대가 어디에 얼마나 존재하는가에 대한 분포를 명확히 한 이후에 그들의 퇴직으로 기업은 어떠한 영향을 받고 있고, 그 문제 해결을 위해 어떻게 대응해 나가고 있는지 살펴보았다. 이러한 고찰을 통해 한국에 대해 어떠한 시사점을 얻을 수 있는지 생각해보기로 한다.

첫째, 본 연구는 한국기업도 구체적으로 기능계승 단절 문제를 검토해야 한다는 시사점을 제시해 주고 있다. 앞에서 고찰한 바와 같이 일본기업 대부분은 단카이 세대 퇴직에 따른 문제를 최소화하기 위한 나름대로의 대책을 미리 강구했던 것으로 나타났다. 특히 한국기업은 기능계승 단절에 대비하여 주요 기능에 대해 매뉴얼화 또는 문서화하는 작업을 서둘러야 할 것으로 생각한다. 한국은 정년연장 제도 시행으로 퇴직시기가 당초보다 미뤄질 가능성이 높아지기는 했으나, 베이비 붐 세대의 대량퇴직에 따른 기업의 부담은 점차 커질 것으로 전망되기 때문이다. 물론 매뉴얼화하거나 문서화하는 것만으로 기능과 기술이 계승되는 것이 아니다. 왜냐하면 일반적으로 기능과 기술은 단순히 노하우로 계승되는 것이 아니라 기업의 DNA로 눈에 보이지 않는 것도 계승될 필요가 있기 때문이다. 따라서 교육하는 구조를 사내에 만들어 퇴직세대로부터 현역세대로 확실하게 계승하는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 교육은 앞선 일본기업들의 사례에서 확인한바와 같이 OJT를 통해 성과를 낼 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 퇴직하기 전에 일정 기간을 부여하여 퇴직자의 기능을 D/B화 하도록 하고 이를 활용한 OJT교육이 시행될 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 이제 막 시작된 한국의 정년연장 제도가 보완되어야 할 필요성이 있음을 시사하고 있다. 2장에서 확인한바와 같이 일본은 단카이 세대의 첫 번째 대량 퇴직이 예상되었던 2007년을 3년 앞둔 2004년에 2006년부터 단계적으로 65세까지 고용 연장을 의무화하는 제도를 마련했다. 그리고 향후 10년 동안 점차 의무연령을 상향조정하는 경과조치를 부여함으로써 기업들의 부담을 경감하였다. 이에 따라 2013년부터 65세 정년이 의무화되었지만 이미 2012년 현재 정년을 65세 이상으로 정하고 있는 기업 비중이 14.5%에 달하고 있다. 또한 지난

교보문고 KYOBO Book Centre

1994년에 60세로 정년을 연장할 때도 이미 일본 기업의 90%이상이 정년을 60세 이상으로 정한 상태였다. 즉 기업이 받아들일 준비가 되어 있는 상태에서 제도가 시행되었고, 기업은 정년 연장, 정년 폐지, 퇴직 후 재고용 등의 선택지가 있었다. 그러나 한국은 현재 직원 300명 이상 기업 중 60세 이상 정년을 둔 비율은 30%에도 못 미치고 있으며 일본과 같은 기업의 선택지도 없는 것과 다를 것이 없다. 기업은 임금피크제를 통해 정년연장 충격을 완화할 수 있을 것으로 기대하고 정부의 지원금도 준비되어 있지만 기업이 준비할 시간으로 설정한 2년여는 너무 짧다.

셋째, 고령자 고용에 상대적으로 적극적일 수밖에 없는 중소기업에 대한 지원정책이 마련되어야 한다는 시사점을 얻을 수 있었다. 앞서 확인한바와 같이 일본 제조업체는 기업규모가 작을수록 전체 종업원에서 차지하는 단카이 세대의 비중이 높게 나타났다. 한국도 실제 제조업을 중심으로 중소기업일수록 고령자 비율이 높은 특징을 보인다. 따라서 대기업 퇴직 전문기술자가 중소기업에 재취업할 수 있는 방안을 적극 모색해 볼 필요가 있다. 일반적으로 대기업에서 중소기업으로 이동하는 것은 처우, 기업문화, 조직운영, 근무형태 등이 달라서 해결해야 할 과제가 많은 것이 사실이다. 그러나 일본에서는 실제 대기업 OB사원이 NGO조직 혹은 협동조합을 만들어 자신이 직장에서 축적한 기능적 노하우를 중소기업에 전수하는 사례가 증가하고 있다.[9] 따라서 중소기업은 사내에 필요한 기능적 노하우를 대기업 퇴직자 등의 외부 인재를 통해 습득하는 유연한 대응 자세를 갖는 것이 바람직할 것이다. 또한 단카이 세대의 기능 전수 문제에서 나타났듯이 단카이 세대의 퇴직 그 자체의 문제보다 기능을 계승할 인재를 확보하는 것이 더 중요해지고 있는 것이 사실이다. 따라서 한국에서도 기능계승을 위한 획기적인 대응책이 마련되는 것과는 별도로 기능을 전수받을 젊은 인재를 확보하고 육성하는 것이 시급하다.

넷째, 위에서 언급한 시사점과는 관점의 차이가 있으나, 퇴직하는 일본 단카이 세대가 한국으로 유입될 가능성이 있다는 점을 본 연구는 시사하고 있다. 즉 일본 단카이 세대가 국내로 유입될 수 있도록 그들의 기술적 노하우를 유효하게 활용할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 일본에 비해 여전히 기술적 열세에 있는 소재

9) 가장 대표적인 사례는 히로시마(広島)시가 추진하고 있는 '지역 모노츠쿠리 기능전수 지원업무(地域ものづくり技能伝承支援業務)'(http://atac2009.com/)임.

교보문고 KYOBO Book Centre

부품 분야를 중심으로 단카이 세대의 국내 취업을 확대시키는 방안을 정부와 관련 기업이 함께 모색해야 할 것이다. 그러나 이러한 사업은 이미 한일산업기술협력재단이 지난 2008년부터 실시하고 있는 '일본 기술자 고문 매칭 사업'을 통해 일정 부분을 성과를 올리고 있다. 2008년 12건이 성사된 이후 꾸준히 증가하여 지난 2012년에는 70건의 매칭이 결실을 맺었다. 항공료, 체재비, 자문료 등 전체 소요경비 중 약40%를 지원하는 이 사업을 통해 단카이 세대를 포함한 일본 우수 퇴직 기술자가 한국 중소기업의 생산현장에서 애로기술 해결과 기술력 향상을 위해 근무하고 있다. 이러한 부분적인 성과를 극대화하기 위해 보다 적극적으로 매칭 사업을 확장시킬 필요가 있다. 일본 퇴직 기술자와의 연계를 원하는 한국 중소기업의 가장 큰 애로사항은 해당 기술력을 갖고 있는 기술자가 어디에 있는지를 모른다는 점이다.[10] 따라서 일본 기술자들의 등록 단체인 '일본기술사회' 등과의 업무 제휴를 통해 관련된 정보를 확보하여 한국의 해당 중소기업에게 제공할 필요가 있다.

끝으로 본 연구가 갖는 한계점도 적지 않음을 밝혀 둔다. 먼저 본 연구는 단카이 세대 퇴직 문제에 봉착한 일본 제조업체가 안고 있는 문제점과 대응책을 규명하고자 하였으나, 관련된 자료 확보의 어려움으로 극히 제한된 기업의 사례를 볼 수밖에 없었다는 점을 인정할 수밖에 없다. 이러한 한계점을 보완하는 작업을 앞으로의 연구과제로 설정하고자 한다.

한편 정년연장을 비롯한 노동환경 변화가 시차를 두고 일본과 유사하게 나타나고 있는 한국에 필요한 중요한 시사점을 얻을 수 있었다. 이러한 결과를 바탕으로 앞으로 양국 기업이 추진하고 있는 고령자 고용에 대한 비교 연구도 중요한 과제가 될 것으로 생각한다.

참고문헌

포스코경영연구소. 2006.『일본의 단카이 세대 대량 퇴직 대응 사례와 시사점』.
삼성경제연구소. 2007.『일본 베이비 붐 세대의 대량퇴직과 시사점』.
삼성경제연구소. 2010.『베이비붐 세대 은퇴의 파급효과와 대응방안』.
한일산업기술협력재단. 2006.『일본기술자 고문 매칭 사업 -수요조사 및 실효성 진단-』.
현대경제연구원. 2013.『베이비붐 세대 고용의 특징과 시사점』

10) 한일산업기술협력재단(2006) 참조.

교보문고 KYOBO Book Centre

이형오・오태헌. 2007.『일본기업의 고령자 고용시스템에 관한 연구』
みずほ総合研究所. 2002.『労働市場の2012年問題ー団塊世代の本格退職の影響ー』. みずほリサーチ January.
高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会. 2012. 『高齢者の社会参加に関する政策研究報告書(企業調査編)』.
労働政策研究・研修機構. 2006. “団塊世代の引退による機能継承問題と雇用・人材育成”.『日本労働研究雑誌』. No.550
日本Bizup株式会社. 2012. “2012年問題の今後の高年齢者雇用のあり方”.『企業経営情報レポート』
ニッセイ基礎研究所. 2013.『団塊世代の退職による労働市場への影響』.
JTB総合研究所. 2013.『団塊世代のライフスタイルと今後の旅行消費に関する調査』.
三菱リサーチ&コンサルティング. 2012.『団塊世代の高齢化が及ぼす影響』.
労働政策研究研・修機構. 2013. 『ものづくり現場における若年技能者及び中核的技能者の確保・育成に関する調査』.
(財)中部産業活性化センター2006『団塊世代の技術・技能活用による製造業の活性化調査研究報告書-技術者・技能者OB活用方策』.
太田聡一. 2012. “雇用の場における若年者と高齢者ー競合関係の再検討”.『日本労働研究雑誌』626.
三谷直紀. 2012. “高齢者雇用政策と労働需要”. 猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会.
大石亜希子. 2013. “雇用をめぐる世代間問題”.『連合総研レポート』1月号.
経団連. 2001.『今後の高齢者のあり方について』.
厚生労働省. 人口動態統計
厚生労働省. 能力開発基本調査
厚生労働省. 就労条件総合調査
厚生労働省. 賃金構造基本調査
総務省統計局 労働力調査
Gruber, J. and D. Wise ed.(2010)Social Security Programs and Retirement around the World:
_____, The Relationship to Youth Employment, Chicago: University of Chicago Press.

❖ 투고일 : 2013.06.27
❖ 심사완료일 : 2013.08.12
❖ 게재확정일 : 2013.08.16

교보문고 KYOBO Book Centre