



# 식품업종 고령인력 고용가이드



연령을 뛰어넘GO  
기업 성과를 높이GO





식품업종  
고령인력  
고용가이드

# 식품업종 고령인력 고용가이드 소개

# 01

## 식품업종 고령인력 고용가이드는 왜 개발되었을까요?



「식품업종 고령인력 고용가이드」는 식품 산업 분야의 기업에서 고령자를 고용하고 관리하는 데 도움이 되는 정보를 제공하는 실용적인 안내서로, 고령인력이 기업의 생산성에 기여하며, 더욱 건강하고 오래 일할 수 있는 여건과 문화를 확산하는 데 기여하기 위해 마련되었습니다. 고령자는 연령의 한계를 뛰어넘어 더 안정적으로 일하고, 기업은 숙련인력을 확보하여 기업의 성과와 가치를 높이는 길, 「식품업종 고령인력 고용가이드」가 함께합니다.

인구구조 변화에 따른 생산연령인구 감소와 고령화로 인해 식품업종을 비롯하여 노동시장에서 고령자의 생산성을 높이고 오래 일할 수 있는 여건을 형성해야 할 필요가 더욱 커지게 되었습니다. 이를 위해서는 무엇보다도 각 기업에서의 효과적인 고령인력 관리와 연령친화 문화 확산을 위한 적극적인 참여와 노력이 필요합니다. 이에 따라, 한국고용정보원에서는 식품기업들이 효과적인 고령인력 관리를 통해 기업의 경쟁력을 더욱 향상시킬 수 있도록 「식품업종 고령인력 고용가이드」를 개발하게 되었습니다.



# 02

## 식품업종 고령인력 고용가이드는 어떻게 구성되어 있나요?



「식품업종 고령인력 고용가이드」는 크게 (1)인사규범 및 관행, (2)조직문화, (3)산업안전보건, (4)계속 고용이라는 네 개의 영역으로 구성되어 있습니다.

「식품업종 고령인력 고용가이드」는 총 8개의 하위영역별로 (1)해당 영역에 대한 관리가 필요한 이유, (2)식품기업 실태조사 결과, (3)기업의 고령인력 관리에 도움이 되는 실천가이드, (4)식품기업 인터뷰 사례를 통한 가이드, 그 외 관련 (5)정부지원사업 정보로 구성되어 있습니다.



### 1 해당 영역에 대한 관리가 필요한 이유



본 가이드에서 제시하는 인사규범 및 관행, 조직문화, 산업안전보건, 계속고용 등의 각 영역을 기업에서 관리해야 하는 이유와 이로 인한 기대효과를 안내합니다.

### 2 식품기업 실태조사 결과



실제 식품기업 관련 데이터나 통계를 제공함으로써, 식품기업 내에서의 고령인력 관리 현황과 인식에 대한 이해를 돕습니다.



# 03

## 식품업종 고령인력 고용가이드는 어떻게 활용할 수 있나요?



### 3 기업의 고령인력 관리에 도움이 되는 실행가이드



구체적인 지침과 활용 도구를 포함한 실행가이드를 제공함으로써 고령인력을 보다 효과적으로 관리하고 문제를 해결할 수 있도록 지원합니다.

「식품업종 고령인력 고용가이드」는 식품업종에서 고령인력을 고용하고 관리하는 데 도움이 되는 실용적인 정보를 담고 있습니다. 각 장의 내용을 적절히 활용하여 기업 내에서 고령인력을 효과적으로 관리하고 발전시킬 수 있습니다.

### 4 식품기업 인터뷰 사례를 통한 가이드



실제 식품기업 인사담당자와의 인터뷰를 통해 고령인력 관리에 대한 구체적인 사례를 제공합니다. 성공적인 사례나 문제 해결 과정 등을 통해 다양한 관점에서의 고령인력 관리 방안을 살펴볼 수 있습니다.



#### 우수한 신규 인력 확보

식품업종 기업에서 신규 고령인력을 채용할 때, 효과적인 채용 프로세스를 수립하고, 우수한 인재를 확보하는 전략을 얻을 수 있습니다.



#### 근무환경 개선

유연근무제도와 관련된 가이드라인을 활용하여 고령인력을 포함한 모든 근로자들의 작업능력을 향상하고, 취업하기 좋은 기업 환경을 조성할 수 있습니다.



#### 능력 발휘 촉진

고령인력의 전문성과 능력을 최대한으로 발휘할 수 있는 직무관리 전략을 수립함으로써 기업의 생산성과 효율성 향상을 기대할 수 있습니다.

### 5 정부지원사업 정보



고령인력 채용과 관리를 위해 제공되는 재정지원, 교육, 훈련, 컨설팅 등 다양한 정부지원사업에 대한 정보를 수록함으로써, 필요 시 해당 지원사업에 참여할 수 있도록 안내하고 있습니다.



#### 교육 및 훈련 프로그램 도입

고령인력의 지속적인 역량 강화를 위해 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 도입하여 근로자들의 작업능력 유지 및 향상을 촉진할 수 있습니다.



#### 조직문화 개선

세대존중 조직문화 구현을 통해 조직 내에서 세대 간의 소통을 원활하게 하고, 다양한 세대의 경험과 지식을 존중하는 데 기여할 수 있습니다.

# CONTENTS

## 1 기업가치를 높이는 인사 규범 및 관행

- 01. 새로운 인재를 만나GO : 채용
- 02. 일과 생활이 조화롭GO : 유연근무제도
- 03. 전문성과 생산성을 높이GO : 직무 관리
- 04. 함께 성장하GO : 교육훈련

## 2 연령다양성으로 이루는 새로운 조직문화

- 05. 연령의 벽을 뛰어넘GO : 세대존중 조직문화 구현

## 3 안전한 일터를 위한 산업안전보건

- 06. 안전한 작업환경으로 모두를 지키GO : 작업환경 구성
- 07. 건강한 오늘을 열GO : 근로자 건강관리 지침

## 4 숙련인력과 함께하는 계속고용제도

- 08. 고용안정성으로 더 오래 함께하GO : 계속고용제도 마련



# 1 Chapter

## 기업가치를 높이는 인사 규범 및 관행

일할 의지와 능력을 갖춘 숙련된 고령인력과 함께한다면,  
우리는 이제 더 높은 가치, 더 큰 내일을 열어갈 수 있습니다.

새로운 인재를 만나GO : 채용

일과 생활이 조화롭GO : 유연근무제도

전문성과 생산성을 높이GO : 직무 관리

함께 성장하GO : 교육훈련

# 01 채용

## “ 새로운 인재를 만나GO

인구고령화에 따라 식품기업에서는 연령차별 없는 공정한 고용 관행을 통해 조직에 기여할 수 있는 건강하고 역량 있는 **고령자\***를 고용하는 것이 점차 중요해지고 있습니다. 기업의 인재상과 필요 직무에 부응하는 적절한 고령인력을 선발함에 있어 역량을 중심으로 하는 공정한 채용 절차를 통해 중요한 기준이 무엇인지 꼼꼼하게 확인한다면 상당수 식품기업이 지방소재 사업장의 지리적 특성으로 인한 구인난 속에서도 조직의 성과와 생산성 향상에 기여하는 인재를 채용하는데 도움이 될 것입니다.



\* 본 가이드에서 '고령자' 혹은 '고령인력'이란 '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률'에 따라 55세 이상인 사람에 해당

## ★ 역량기반 공정채용이 필요한 이유는?



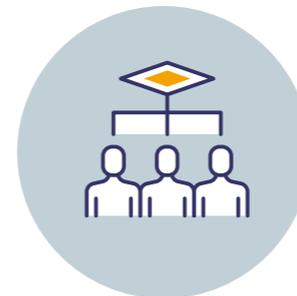
### 다양성 확보를 통한 인재 확장

나이, 성별 등에 따른 제한을 두지 않고 기술, 경력, 자격을 기준으로 지원자를 평가함에 따라 보다 다양하고 넓은 후보자 풀을 활용한 인재 선발이 가능합니다.



### 채용의 공정성으로 조직 성과 향상

공정한 채용 관행을 통해 기업이 필요한 직무에 가장 적합한 자격과 경험을 갖춘 인재를 선발함에 따라 조직의 성과와 생산성 향상에 기여할 수 있습니다.



### 경력 다양성이 촉진하는 조직적 긍정적 변화

연령 다양성(age diversity)을 비롯하여 조직원의 다양한 경험과 문화의 상호작용은 지식공유 과정을 거쳐 직원 간의 동기 부여와 긍정적 변화를 촉진할 수 있습니다.



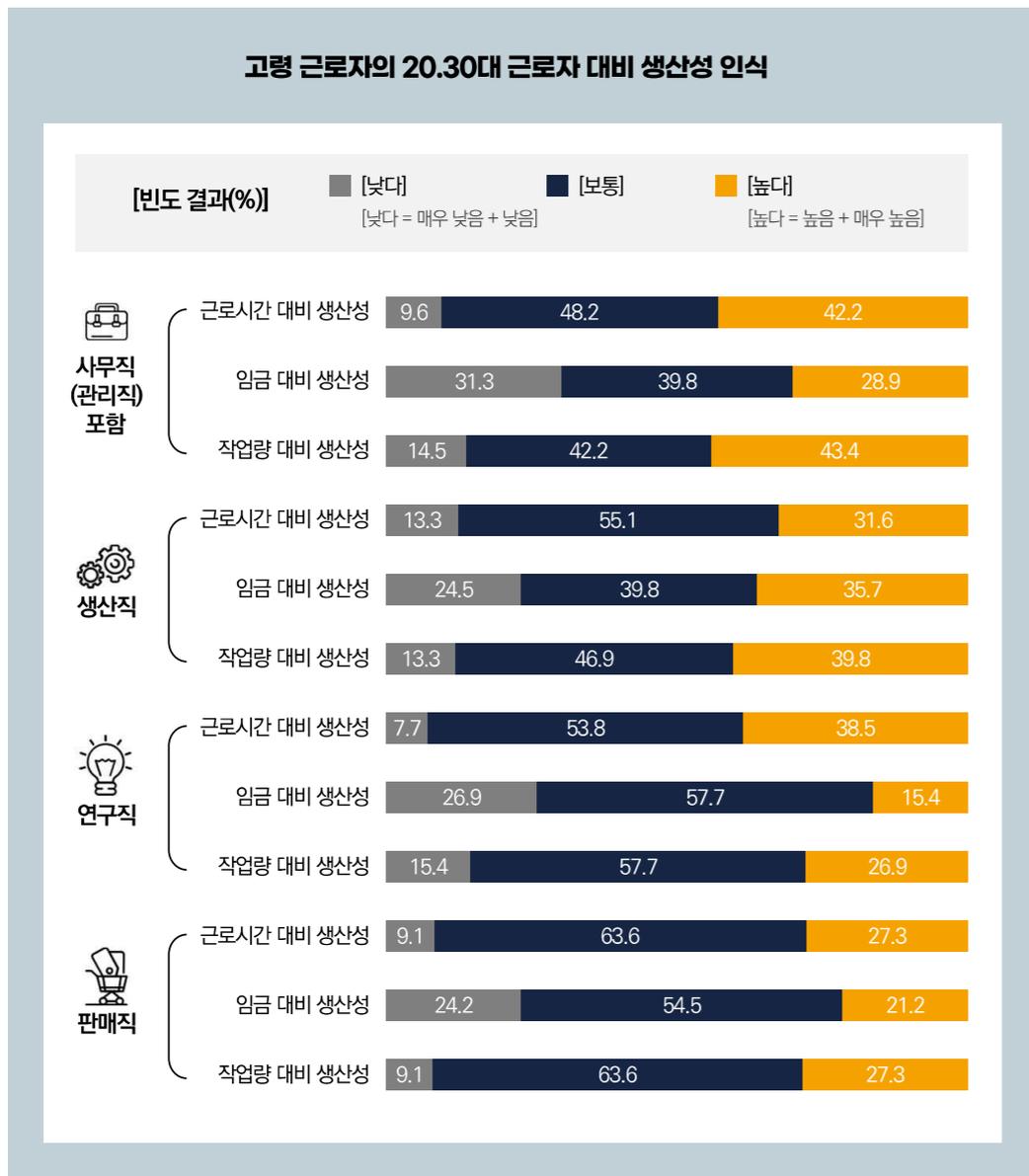
### 인재 유치와 유지에 기여하는 역량기반 채용

역량기반 공정채용은 기업에 필요한 인재의 유치 뿐 아니라 직원의 사기와 충성도를 높여 우수한 직원을 오래 보유하는데 도움이 됩니다.

## ★ 식품기업 실태조사

일반적으로 고령자가 청년에 비해 생산성이 크게 떨어질 것이라 생각하는 경향이 있지만, 실제 고령자를 채용하고 있는 식품기업 대상의 인식조사 결과를 보면 고령 근로자와 청년 근로자의 생산성을 비슷하게 인식하고 있음을 확인할 수 있습니다.

특히, 사무직과 생산직의 경우에는 청년 근로자에 비해 고령 근로자의 생산성을 더 높게 인식하는 비율도 상당히 높은 것을 알 수 있습니다.



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

## ★ 실행 가이드

### 1단계

### 인사계획 수립

채용에 앞서 가장 먼저 필요한 조치는 고령자 채용에 대한 경영진과 관리자, 조직원의 부정적 인식이 없는지 살피고, 선입견이나 편견을 내려놓을 수 있도록 노력하는 것입니다.

#### 고령인력에 대한 대표적인 고정관념 예시

**01**

고령근로자의 생산성은 젊은 근로자보다 떨어진다.

**02**

고령근로자는 권위적인 성향이 강하며 젊은 세대를 이해하지 못한다.

**03**

고령근로자는 신체능력 저하로 일을 제대로 할 수 없다.

하지만, 식품기업 실태조사에 따르면 고령근로자의 생산성은 청년근로자에 비해 떨어지지 않으며, 특히, 청년근로자 대비 고령근로자의 우수 역량을 살펴본 결과에서는 '제품 및 공정지식', '직무에 대한 이해력'이 공통적으로 더욱 우수하며, 직군에 따라 '갈등해결 및 협력', '응급상황 조치능력(생산직)', '문제해결능력', '응급상황 조치능력(판매직)', '전략적 사고', '기술구조파악(연구직)', '직무에 대한 이해력', '갈등해결 및 협력' 등에서 더욱 우수한 역량을 발휘할 수 있는 것으로 나타났습니다.

그 외에도, '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률(이하 고령자고용법)'에서는 고용차별을 금지하고, 고령자가 능력에 맞는 직업을 가질 수 있도록 지원하고 촉진하는 사항을 규정하고 있기에 인사계획 수립 시 반드시 관련 조항도 함께 참고할 필요가 있습니다.



**고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률**

- 제4조의 4 모집·채용 등에서의 연령차별 금지
- 제12조 사업주의 고령자 고용 노력의무
- 제14조 고령자 고용촉진을 위한 세제지원

고령자 고용지원금 관련 사항은 본 가이드의 '관련 정책 및 지원사업'(p.24) 참고

- 제16조 우선고용직종의 고용

이와 같이, 조직의 인사담당자는 고령자의 특성과 장점, 관련 법령 등을 정확히 이해하여 인사 계획 단계에서부터 경영진의 긍정적인 인식과 적극적인 지원을 이끌어냄으로써 역량중심 채용이 원활하게 이루어질 수 있도록 해야 합니다.

**고령인력 고용의 장점**



**고령인력의 장점**

- 조직에 대한 높은 애사심과 책임감
- 많은 경험과 노하우 보유
- 높은 직무만족도
- 낮은 이직률



**고령인력 활용의 이점**

- 교육이나 직무적응에 소요되는 시간 최소화
- 인력에 대한 관리 및 모니터링 비용 감소
- 인적 네트워크 등의 장점을 활용해 기업 생산성 향상에 기여
- 젊은 인력과의 협동을 통한 경쟁력 제고



**2단계**

**채용기준 마련**

채용 기준을 마련하는 데 중요한 것은 배치하고자 하는 직무가 고령인력이 수행하기에 적합한 직무인지 파악하는 것입니다. 그 과정에서 특히 고령근로자가 장기적으로 업무를 수행하기에 적절한 조건을 갖추고 있는지 반드시 확인할 필요가 있습니다.

예를 들면, 무릎이나 척추 등 신체에 장시간 압력을 가하는 자세가 요구되는 업무이거나, 시간 압박이 높거나, 잦은 야근이나 출장, 빠르게 대처해야 하는 직무는 고령근로자에게 상대적으로 어려운 근무조건일 수 있기에 채용기준 마련 시 더 세심한 계획과 관리가 필요합니다.

필요한 경우, 아래의 직무분석 절차에 따라 해당 직무별 요구 기술이나 지식, 경력에 대한 직무분석을 통해 조직에 적합한 직무프로파일을 개발할 수도 있습니다.

**직무분석 프로세스**



모집 및 선발 과정에서는 '20~30대 지원자 선호', '대학 신규 졸업자 우선' 등 특정 연령대에 대한 선호를 표시하거나 혹은 차별적 요소로 인식되는 질문을 하지 않도록 주의합니다.

또한, 근로자가 장기적으로 업무를 수행할 수 있는 의지와 함께 직무 수행에 필요한 신체적 건강 상태를 확인하는 것도 중요합니다.

필요시, 아래의 체크리스트를 활용하여 역량기반 채용을 위한 기준을 점검할 수도 있습니다.

**기업의 역량기반 공정채용 기준 점검을 위한 체크리스트**

다음의 질문에 따라 해당 사항에 대해 O, X 체크를 하시기 바랍니다. 해당 사항이 많을수록 귀사의 역량기반 공정채용 계획과 절차가 잘 이루어지고 있음을 의미합니다.

1

우리 회사는 나이, 성별, 종교 등에 관계없이 역량(기술, 경험, 직무수행 능력 등)을 기준으로 채용 계획을 수립하여 모집하고 있는가?

① 채용관련 규정에 '기술, 경험, 직무수행 능력 중심 채용' 명시 여부	O, X
② 채용공고문의 내용에 담당하게 될 구체적인 '직무' 명시 여부	
③ 채용공고문에 '기술, 경험, 직무수행 능력'에 대한 구체적 내용 기술 여부	
④ 채용계획안 내용에 '기술, 경험, 직무수행 능력 중심 채용' 명시 여부	

2

우리 회사는 서류 및 면접 심사시 역량(기술, 경험, 직무수행 능력 등) 중심의 평가를 통해 지원자를 선발하고 있는가?

① 채용 제출 서류 및 지원자 작성 양식에 직무, 기술, 경험에 대한 내용 작성 포함 여부	O, X
② 서류 심사 평가기준표의 내용에 직무, 기술, 경험 평가 기준의 구성 여부	
③ 면접 심사 평가질문 리스트 또는 면접 평가기준표의 내용에 직무, 기술, 경험 평가 기준의 구성 여부	
④ 서류 및 면접 위원 구성에서 관련 분야 전문가(현직 업무 담당자) 포함 여부	



**사례 가이드**

고령인력의 강점은 오랜 경험에서 축적된 지식과 노하우를 지니고 있으며, 근면 성실 등 태도적 특성으로 인해 청년층에 비해 퇴사율과 이직률이 낮다는 것입니다.

특히, 생산직이나 판매직뿐 아니라 시설관리나 전기설비 등 기술, 자격, 경험이 요구되는 직무의 경우에는 해당 조건을 갖춘 고령인력의 경험과 노하우가 요구되고 있습니다.



**[A사] 노하우와 강점이 많은 고령근로자 우선 채용 사례**

“공고를 올릴 때는 몇 세 이상을 명시하지 않습니다. 실제로도 젊은 직원을 뽑고 싶다고 해서 젊은 직원만 채용되는 것도 아니에요. 회사에 연령대가 되게 다양하거든요. 연령대가 좀 있으신 50대 이상을 채용하더라도 큰 문제는 없습니다. 체력적으로 힘들다고 하는 것도 많지만 그렇다 하더라도 퇴사율이 낮아요. 채용을 하면서 느끼는 점은 연령대가 높으신 분들이 오랜 경험에서 얻은 노하우 등의 강점이 많다는 것입니다.”



**[B사] 고령자의 강점을 활용한 특화직무 채용 사례**

“고령자를 채용함에 있어서 공무, 시설관리, 전기설비 등 기술이 필요한 직무가 있습니다. 이 같은 특화된 직무에 대해서는 신입사원보다도 유경험자를 채용하는 게 적합하기 때문에 그런 직무에 대해서도 고령자로 열어 두고 채용을 진행하고 있습니다.”

그 외에도 실습테스트나 해당 직무 경력자 우대와 같이 기술, 능력, 경험 중심 등 역량 중심의 채용을 위한 노력도 확인할 수 있습니다.



3

**[C사, D사]**  
**직무를 고려한 역량 중심 우대 채용 사례**

“생산보조 직무에서 55세 이상 고령자를 채용을 하고 있습니다. 해당 직무 수행에 필요한 자격증 취득자나 제조업체 생산라인 근무 경력이 있는 분을 우대하고 있습니다.”

“우선 경력을 좀 보죠. 유사한 경력이 있으신지. 식품회사에서의 유사경력이 있으면 가장 좋고요. 아니면 생산직 업무를 많이 해보셨는지.”



4

**[E사]**  
**실습 테스트를 통한 채용 사례**

“식품회사 출신이거나 이전 직무를 많이 보는 편이고, 매장에서 근무하는 조리실장의 경우에는 기술 테스트도 합니다. 왜냐하면 손님들이 맛있는 음식 드시면 안 되잖아요. 한식 양식 일식 조리사 있는 분들을 우대하고 있고, 자격수당도 지급하고 있어요.”

반면, 고령인력 고용 시 주의 깊게 살펴야 할 부분도 있는데, 많은 기업 사례에서 공통적으로 언급하고 있듯이 건강상태에 대한 세심한 확인이 무엇보다도 중요함을 알 수 있습니다.



5

**[F사]**  
**체력·건강 관련 집중 관찰 진행 사례**

“업무 강도가 약하지 않기 때문에 체력이 되시는지 먼저 여쭙습니다. 그리고 본인들이 견딜 수 있는지를 스스로 확인하기 위해 일주일 정도는 일을 해보시라는 말씀을 드리고 있어요. 보통은 잘 버티시더라고요. 일단은 하는 업무를 설명을 하고 견학을 시킨다고 해도 직접 해봐야 업무를 알 수 있기 때문에 일단 근무를 하긴 해요. 힘이 달리진 않으신지 계속 관찰을 하는데 대부분 잘 근무합니다. 수습기간을 안 주고 바로 정규직으로 하고 있어요.”



6

**[G사]**  
**건강상태와 노동강도를 고려한 고령인력 채용 사례**

“과거에는 신입사원 위주의 젊은 인력을 채용해왔다면 현재는 한계가 있기 때문에 만 55세 이상의 고령자를 무기 계약직으로 채용하는 것을 병행하고 있습니다. 첫 번째로 건강상태나 노동강도를 고려해야 하기 때문에 젊은 친구들이 하는 강도 있는 업무를 시킬 순 없어요. 그래서 단순 조리나 포장 직무를 담당하게 하고 있습니다.”



7

**[H사]**  
**출퇴근 용이성, 건강을 고려한 고령인력 채용 사례**

“출퇴근이 용이한지를 고려합니다. 근태가 좋아야 하니까. 또, 건강상의 문제는 없는지, 보건증 상에는 문제가 없어야 해요. 그런 부분들 보고요. 신입사원은 모두 다 계약직으로 채용을 하고, 주요 생산설비를 가동하는 사원의 경우에는 1년 후에 인성검사를 거쳐 어느 정도 이상 부합하면 정규직 전환을 합니다.”



## ★ 관련 정책 및 지원사업

**고령자 계속고용장려금**  
정년퇴직을 앞둔 근로자가 정년 이후에도 계속 일할 수 있도록 계속고용제도를 도입한 사업주 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 계속고용제도(정년 연장, 정년 폐지, 재고용) 중 하나를 도입한 사업주
- 지원 수준** 계속고용 근로자 1인당 분기별 90만원씩 최대 3년 지원
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터

**고령자 고용지원금**  
고령자가 은퇴희망 연령까지 안정적으로 일할 수 있도록 사업주 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 지원금 최초 신청 분기의 월평균 고령자 수가 이전 3년간 월평균 고령자 수보다 증가한 사업장
- 지원 수준** 분기별 고령자 수 증가 1인당 30만 원씩 최대 2년 지원
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터

**신중년 적합직무 고용장려금**  
만 50세 이상 실업자를 고용하는 기업에 인건비 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 채용 전 사업참여 신청 후 6개월간 고용을 유지한 사업장
- 지원 수준** 신규 고용 근로자 1인당 월 80만원 지원(중견기업은 월 40만원)
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터

# 02

## 유연근무 제도

### “ 일과 생활이 조화롭GO ”

유연근무제는 기업의 환경과 직무 특성 등을 고려하여 통상의 근무시간, 근무일, 근무장소 등을 선택·조정·변경할 수 있도록 하는 제도에 해당합니다.

유연근무제를 도입하여 적절하게 활용하는 것은 고령인력을 포함한 모든 근로자의 작업능력 유지 및 향상과 밀접한 관련이 있을 뿐 아니라, 기업이 좋은 인재를 유치하고 고용을 유지하는데 기여하는 전략에 해당하기에 조직 상황에 맞는 유연근무제도를 적절하게 활용할 필요가 있습니다.



## 유연근무제도의 운영이 기업에 도움이 되는 이유는?



### 인재 확보를 위한 핵심 전략

일터에서 다양한 방식으로 유연한 근무 기회를 제공하는 것은 기업의 인재 확보를 위한 주요 전략 중 하나에 해당하며, 앞으로도 유연한 근무제도의 도입과 활용 사례는 더욱 늘어날 추세로 전망됩니다.



### 직원 만족도와 생산성 향상

유연한 근무 기회를 제공하는 것은 직원들의 만족도와 생산성을 높여 결과적으로 역량을 갖춘 직원들이 더 오래 회사에 남아 기여할 수 있는 기회를 제공합니다.



### 기업 인력 활용 효율성 제고

기업의 여건과 직무 특성을 고려하여 근로시간, 근로장소, 근무일 등을 적절하게 선택하고 조정할 기회를 제공하는 것은 인력활용의 효율성을 높여 성과를 유지·개선하고(조직 측면) 일과 삶을 조화롭게 유지(개인 측면)할 수 있는 기회를 제공합니다.



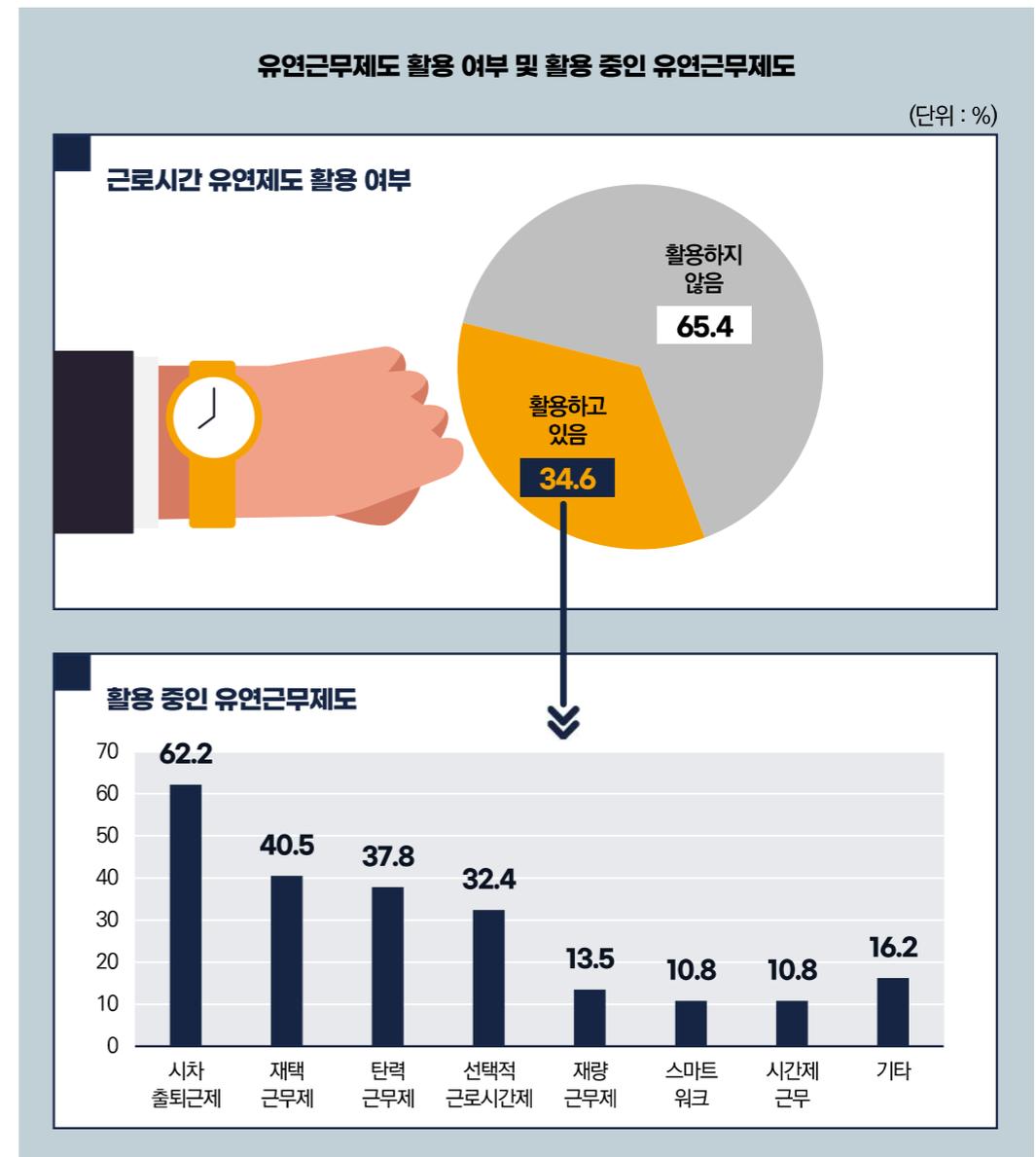
### 고령인력 일-생활 균형 유지 및 고용 지속

고령인력의 경우에는 돌봄 책임이나 개인 건강 등의 이유로 일과 삶의 적절한 균형을 원하는 경우가 많기에, 유연한 근무 기회 제공은 경험과 역량을 갖춘 고령인력이 더욱 건강하고 오래 일하는 데 도움이 됩니다.

## 식품기업 실태조사

아직까지 유연근무제도를 도입하지 않은 식품기업이 많지만, 유연근무제도를 도입하여 조직의 특성에 맞게 적절하게 활용하고 있는 식품기업도 상당수 있습니다.

유연근무제도를 도입하여 운영하고 있는 식품기업의 경우, 시차출퇴근제를 가장 많이 활용하고 있으며, 그 외에 재택근무제, 탄력근무제, 선택적 근로시간제 등을 적절하게 활용하고 있음을 알 수 있습니다.



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

# 실행 가이드

## 1단계

### 유연근무제도 도입 또는 확대 전 고려사항

유연근무제는 고용주와 직원 양측의 요구를 모두 충족시킬 때 가장 효과적입니다. 유연근무제의 적용은 기본적으로 모든 직원을 대상으로 하되, 직군 또는 직무 특성을 고려하여 가장 적절한 방식을 도입할 수 있도록 합니다. 고령인력 등 조직 내 특정 연령층만을 대상으로 유연근무제를 적용하는 것은 바람직하지 않습니다.

유연근무제도의 도입 또는 확대 과정에서 이해당사자와의 원활한 의사소통 노력이 매우 중요합니다. 인사담당자는 유연한 근무 기획의 제공이 개인뿐 아니라 기업 측면에서 어떠한 긍정적인 효과가 있는지 이해하고 필요시 경영진, 관리자, 직원들에게 설명할 수 있도록 합니다.

-  **01** 인재의 유치와 고용유지에 기여
-  **02** 인력활용의 효율성을 높여 기업의 성과 유지·개선에 기여
-  **03** 직원들의 근로만족도 상승 및 동기 부여
-  **04** 일과 삶의 균형 실현을 통해 더욱 건강하고 오래 일할 수 있는 여건 조성

기업마다 유연근무제도를 도입하고자 하는 목적과 이유가 다를 수 있기에 다양한 각도에서 검토하는 것이 중요합니다.



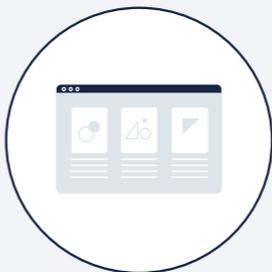
인력계획, 채용 및 고용 유지, 고객 기반 전략, 직원 복지, 임금 격차 해소 등 기업의 전략적 목표와 연계하여 우선순위를 정하도록 합니다.



기업의 사회적 책임과 목적 등 조직 가치와 관련된 사항을 살펴보는 것도 도움이 됩니다.

### 유연근무를 위한 좋은 조직 환경

**01**



유연근무제에 대한 명확한 정책과 절차

**02**



고위 경영진과 관리자의 지원

**03**



개인 및 팀 수준에서 관리자와 직원 간 열린 대화 분위기

### 유연근무에 열악한 조직 환경

**01**



유연근무제에 대한 조직 전반의 일관성 결여

**02**



고위 경영진과 관리자의 무관심

**03**



직원들이 종종 부당한 대우를 받는다는 느낌

다양한 유연근무제도의 유형과 내용을 파악하여 기업의 여건과 상황, 직무 특성에 적합한 유연근무 제도를 도입하거나 확대할 수 있는 방안을 검토하도록 합니다. 일반적으로 이용되는 유연근무제 유형은 다음과 같습니다.

<b>탄력적 근로시간제</b>	일이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균적으로 법정근로시간(주40시간)내로 근로시간을 맞추는 근무제도
<b>선택적 근로시간제</b>	일정기간(1월 이내)의 단위로 정해진 총 근로시간 범위 내에서 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도
<b>시차출퇴근제</b>	주5일, 1일 8시간, 주당 40시간 근무를 준수하면서 출·퇴근시간을 조정하는 제도
<b>재택근무제</b>	근로자가 회사에 출근하지 않고 집에서 근무하는 제도
<b>시간제근무</b>	근로자의 필요에 따라 전일제에서 시간선택제로 전환(근로시간 단축)하여 근무하다가 전일제로 복귀하여 근무하는 제도
<b>재량근무제</b>	업무특성상 업무수행방법을 근로자의 재량에 따라 결정하고 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도
<b>스마트워크</b>	주거지, 출장지 등과 가까운 원격근무용 사무실에서 출근하여 일하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도
<b>기타</b>	기업에서 필요에 의해 규정한 유연근무제도 등



**근로기준법 상의 탄력적 근로시간제 운영 시 고려 요건**

탄력적 근로시간제를 통해 특정한 주에 40시간, 특정한 날에 8시간을 초과하여 근로하게 할 수 있더라도 다음의 근로시간을 초과할 수 없습니다(「근로기준법」 제51조제1항 단서 및 제2항 단서).

- 2주 이내의 탄력적 근로시간제: 특정한 주의 근로시간은 48시간을 초과할 수 없음. 취업규칙 또는 이에 준하는 것에 규정
- 3개월 이내 탄력적 근로시간제 및 3개월 이상 6개월 이내 탄력적 근로시간제: 특정한 주의 근로시간은 52시간을, 특정한 날의 근로시간은 12시간을 초과할 수 없음. 근로자 대표 서면합의 필요
- 탄력적 근로시간제 활용가능 업종: 계절적 업종(빙과류, 냉난방장비 제조업 등) 또는 업무량이 주기적으로 많은 업종(음식서비스, 접객업 등)

**2단계**

**기업의 유연성 현재 수준 평가**

다음의 질문에 따라 현재 조직 내 유연근무제 현황을 검토하도록 합니다.

① 유연 근무 정책이 직원들에게 잘 전달되고 있나요?	O, X
② 유연근무제도를 적극적으로 홍보하고 지원하고 있나요?	
③ 얼마나 많은 직원들이 유연근무를 하고 있나요?	
④ 유연근무를 희망하는 고령인력은 얼마나 있나요?	

이를 통해 조직의 유연근무제 도입 현황과 신청 절차를 검토하고, 얼마나 많은 직원들이 이용하고 있으며, 모든 직원들에게 명확하게 잘 전달되고 이해되고 있는지 확인합니다.

간단한 설문조사 또는 집단인터뷰를 통해 유연근무제에 대한 관리자와 직원의 의견을 수렴하고, 유연근무제 활용에 대한 구체적인 우려와 요구를 파악하는 방법도 효과적입니다. 또한, 유연근무제를 실시하고 있는 부서/팀이 있다면 모범사례를 찾아보고 그 비결을 파악하도록 합니다.

**3단계**

**교육 및 지원**

기존의 유연근무 방침과 관행에 대한 평가 결과를 바탕으로 관리자와 직원을 지원할 수 있는 교육이나 자료를 제공하되, 다음 사항에 중점을 두도록 합니다.



관리자나 상사와 협의하여 다양한 방식으로 유연성을 발휘할 수 있는 범위 파악하기



보다 유연한 근무 방식을 도입하는 것이 갖는 의미에 대해 논의하기



개인 및 기업의 필요에 따라 다양하게 활용할 수 있는 공식/비공식 유연근무 옵션 제공하기



## 사례 가이드

식품기업에서 가장 많이 활용하고 있는 유연근무제도는 탄력적 근로시간제에 해당합니다. 이들 기업에서는 계절적, 시기적 요인에 맞춰 적절한 대응을 위해 유연근무제도를 활용하고 있습니다.



### [A사] 탄력적 근로시간제 적용 사례

“생산직 같은 경우는 주 52시간이다 보니까 탄력적 근로시간 제도를 활용하고 있어요. 특정 계절을 타겟으로 하는 제품이나 설 또는 추석 물량을 미리 준비해야 하는 시기에 3개월간 집중해서 근로를 많이 하고, 그 다음 3개월의 시간은 근로시간을 조정하여 연평균 주 단위 근로시간이 52시간을 넘지 않도록 탄력적 근로시간제를 활용하고 있습니다.”



### [B사] 노사합의를 통한 탄력적 근로시간제 적용 사례

“생산 같은 경우 근로시간 제한으로 인해 연장근무를 추가로 할 수 없는 경우 탄력 근로제를 노사 간 합의하에 일시적으로 운영하고 있습니다. 노사 합의를 통해 할 수밖에 없어요. 예를 들면 계절 요인에 따라 판매량 변동이 크거나 특정 신제품이 히트를 쳐서 인기를 끌게 되었을 경우나 갑자기 해외에서 대량발주가 들어오는 경우에 근무를 추가로 해야 되다 보니까 그럴 때가 있습니다. 또한 휴가시즌이나 코로나 같은 경우에도 합의를 하여 탄력근로를 적용한 사례가 있습니다.”

그 외에도 개인의 희망과 기업의 필요에 따라 시간제 근로를 도입하거나, 지방에 위치한 공장 특성을 감안하여 선택적 근로시간제를 적절히 활용하고 있는 기업도 있습니다.



### [C사] 시간제 근로 적용 사례

“여사님 분들이 저는 오전만 시간이 된다고 하시면 오전 근무자. 주말만 된다고 하시면 주말근무자가 되시는 겁니다. 물론 풀근무하는 분이 제일 많기는 하죠. 그런데 희망하시는 분이 있으면 시행하고 있고요. 아예 공고를 그렇게 냅니다. 또한, 기본적으로 교대근무인데, 공장에도 주 20시간 근무 40시간 근무 선택하실 수 있고, 주간근무만 하는 것도 가능하고, 주말만 하실 수도 있어요.”



### [D사] 선택적 근로시간제 적용 사례

“공장에 있는 직원을 대상으로 선택적 근로시간제를 시행하고 있어요. 공장이 지방에 있다 보니까 월요일부터 목요일까지는 9시간 근무하고 금요일에 오전 근무 후 퇴근하는 방식을 희망하는 직원들이 선택할 수 있습니다.”

## ★ 관련 정책 및 지원사업



### 고령자 계속고용장려금

정년퇴직을 앞둔 근로자가 정년 이후에도 계속 일할 수 있도록 계속고용제도를 도입한 사업주 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 계속고용제도(정년 연장, 정년 폐지, 재고용) 중 하나를 도입한 사업주
- 지원 수준** 계속고용 근로자 1인당 분기별 90만원씩 최대 3년 지원
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터



### 고령자 고용지원금

고령자가 은퇴희망 연령까지 안정적으로 일할 수 있도록 사업주 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 지원금 최초 신청 분기의 월평균 고령자 수가 이전 3년간 월평균 고령자 수보다 증가한 사업장
- 지원 수준** 분기별 고령자 수 증가 1인당 30만 원씩 최대 2년 지원
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터



### 신중년 적합직무 고용장려금

만 50세 이상 실업자를 고용하는 기업에 인건비 지원

- 지원 대상** 우선지원대상기업 및 중견기업
- 지원 요건** 채용 전 사업참여 신청 후 6개월간 고용을 유지한 사업장
- 지원 수준** 신규 고용 근로자 1인당 월 80만원 지원(중견기업은 월 40만원)
- 신청 방법** 사업장 주소 관할 고용센터에 신청 \*고용보험홈페이지(www.ei.go.kr)에서도 신청 가능
- 문의 처** 고용노동부 고객상담센터(국번없이 1350), 사업장 관할 고용센터



### 4) 근태관리

지문인식, 전자카드, 그룹웨어 등 전자기계적 방식으로 출퇴근을 관리하여야 하며, 아래와 같이 근태관리 기준을 준수하지 않은 경우 동제도를 활용하지 않은 것으로 간주함

#### 장려금 산정 기준



시차출퇴근제

- 시차출퇴근일 또는 재택·원격근무일에 출근(퇴근) 시각이 근로계약서 등에 소정근로시간으로 명시된 출근(퇴근) 시각에서 15분의 범위를 초과하는 경우 그 해당일에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정



재택근무제



원격근무제



선택근무제

- 정산기간을 평균하여 주당 연장근로시간이 12시간을 초과하는 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정
- 해당 월의 '소정근로시간 2시간 이상 단축일'이 4일 이상 또는 '소정근로시간 30분 이상 단축일'이 8일 이상 발생, 이를 준수하지 않을 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정

근로자의 월 단위 유연근무 활용횟수에 따라 1년간 최대 360만원 지원  
(단, 시차출퇴근제는 6개월간 최대 120만원 지원)

유형	1개월 지급액	최대 지급액
시차출퇴근제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 월 6~11일 활용 : 10만원</li> <li>• 월 12일 이상 활용 : 10만원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120만원 (6개월간)</li> </ul>
선택근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30만원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 360만원 (1년간)</li> </ul>

# 03

## 직무관리

“

### 전문성과 생산성을 높이GO

직무관리는 구성원들의 능력이나 직무내용의 변화, 또는 기업과 개인의 타당한 요구에 따라 직무를 재설계하여 수직적 또는 수평적으로 재배치하거나 전환할 기회를 제공하는 것을 의미합니다. 기업은 생산성과 효율성을 극대화하여 조직의 목표를 달성할 수 있도록 지속적인 직무관리가 필요합니다. 그 과정에서 고용주와 직원 모두의 요구를 수용할 수 있도록 해야 하며, 특히 고령인력이 보다 안전하고 포용적인 조직 환경에서 일할 수 있도록 세심한 주의가 요구됩니다. 따라서, 조직 내 합리적이고 효과적인 직무관리를 위해서는 경영진 관점, 직원 관점, 실행가능성 등을 폭넓게 고려하여 직무와 개인 간의 적합성을 체계적인 기준과 절차에 따라 세심하게 관리해 나갈 필요가 있습니다.



### 직무 재설계를 비롯한 직무관리가 기업에 도움이 되는 이유는?



#### 조직의 긍정적인 변화 유도

직무관리의 주요 목적은 조직이 최대의 성과를 달성할 수 있도록 직무 요소를 변경하는 것이기에, 결과적으로 효율성 및 생산성 향상, 품질 개선, 조직 브랜드 제고, 직원 참여도 증가 등 조직의 긍정적인 변화와 밀접한 관련이 있습니다.



#### 한정된 인적 자원에 대한 투자 수익 향상

필요한 직무 수요를 재평가하고 직원의 업무 범위와 책임을 조정함으로써 한정된 인적 자원에 대한 투자 수익을 높일 수 있습니다. 예를 들어, 반복적인 직무를 대체하는 기술·장비의 도입을 통해 고령인력의 역량 또는 주의가 필요한 업무에 집중함으로써 조직 성과를 향상시킬 수 있습니다.



#### 높은 주인의식과 동기 부여

직무 재설계, 재배치 및 전환 등 적절한 직무관리를 통해 고령인력은 더욱 높은 주인의식과 동기를 가지고 강점을 발휘할 수 있으며, 더욱 적합한 업무 환경 내에서 직무만족도를 높일 수 있습니다.

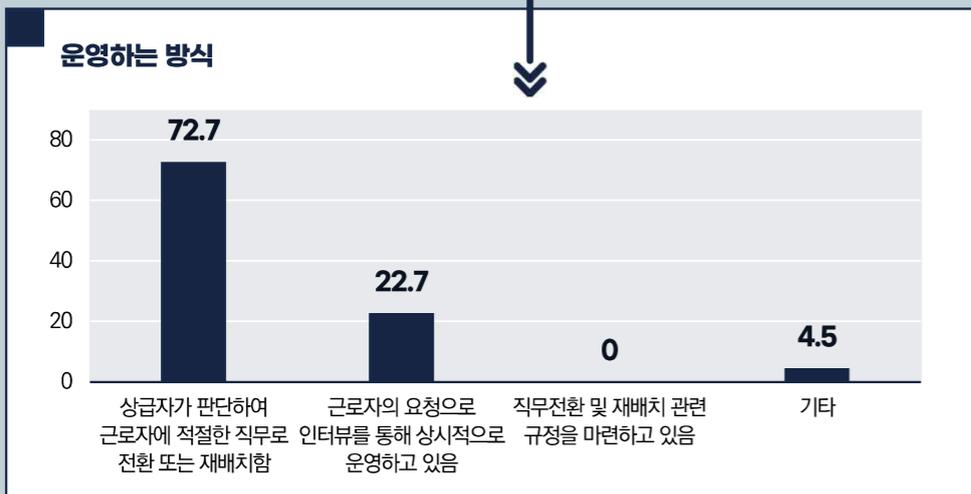
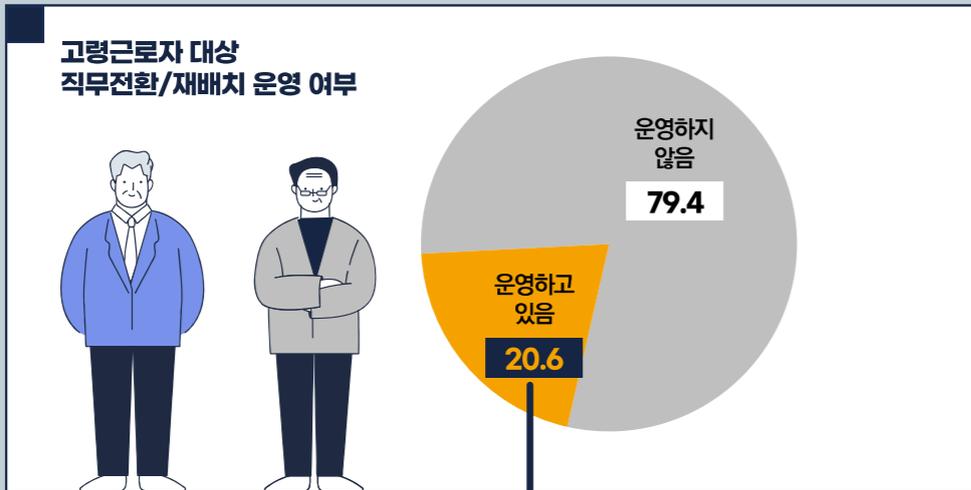
# ★ 식품기업 실태조사

식품기업에서는 고령근로자 대상의 직무전환 및 재배치가 일반적으로 많이 이루어지고 있지는 않은 것으로 확인됩니다.

고령근로자 대상의 직무전환 및 재배치를 실시한 기업의 경우, 대부분은 상급자의 판단에 따라 필요한 경우 근로자에 적절한 직무로 전환 또는 재배치가 이루어졌으나, 근로자의 요청에 따라 인터뷰를 통해 직무전환 및 재배치를 실시하고 있는 기업도 있습니다.

고령인력 대상 직무전환/재배치 운영 여부 및 운영 방식

(단위 : %)



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

# ★ 실행 가이드

1

## 직무 재설계를 위한 가이드라인

직무 재설계는 직원의 업무 경험을 간소화하고 향상하기 위해 특정 업무 또는 업무 수행에 필요한 의무와 책임을 검토하는 과정을 포함합니다. 이미 체계적인 작업환경을 갖추고 있거나 지식이나 기술 수준이 높은 직무인 경우에는 직무조정을 검토할 필요가 없습니다.

하지만 고령인력에게 더욱 적합한 직무수행 관리의 필요성이 있거나, 연령친화적인 근무 환경을 조성하는 등 직무 재설계 필요성을 느끼고 있는 기업의 인사담당자 또는 현장관리자는 다음의 직무 재설계 절차를 참고하여 효과적인 변화를 모색할 필요가 있습니다.

 <b>직무내용 이해</b>	직무기술서에 제시된 직무가 실제 수행 직무와 비교하여 차이가 있는지 파악
 <b>직무관련 정보 분석</b>	격차 분석을 통해 개선이 필요한 영역을 확인하고 조직 및 직원의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인 파악
 <b>직무 요소 변경</b>	문제의 원인과 개선 요소가 파악되면 인사팀과 현장 관리자의 협력을 통해 작업 여건을 최적화할 수 있는 방안 마련(ex. 작업 효율성을 높일 수 있는 자동화 시스템 도입, 직무 기능의 추가 또는 책임 이전을 통한 직무 재설계)
 <b>직무기술서 수정</b>	직무 요소 변경이 합의되면, 그에 따라 직무기술서를 업데이트하고, 변경 사항을 직원들에게 전달하며, 그 과정에서 직무 재설계의 목적과 긍정적 효과를 직원들이 인식할 수 있도록 원활한 소통 노력 필요
 <b>파일럿 적용 실시</b>	개선된 직무 범위와 내용에 따라 모든 부서 전면 시행 전에 소규모 인력(팀/개인 단위)을 대상으로 3~6개월 정도의 파일럿 운영 기간 적용
 <b>모니터링 및 평가</b>	파일럿 적용에 따른 결과 평가 및 모니터링 피드백을 통한 문제 개선
 <b>최종 결과 반영</b>	직무 재설계에 따른 해당 부서/팀/개인 대상의 직무 재배치 실시 변경된 직무를 맡은 직원 대상의 교육프로그램 제공

**[참고] 주의하세요!!**



직무 재설계를 직무설계 또는 구조조정과 혼동해서는 안 됩니다. 직무 재설계는 조직 및 개인의 성과 향상과 관련하여 기존 직무 역할을 조정하고 재정의하는 과정에 해당합니다. 반면, 직무 설계는 새로운 역할과 책임을 정의하고, 해당 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 속성을 파악하는 과정을 포괄합니다. 또한, 직무 구조조정은 광범위한 기업 조직개편의 일환(부서 폐쇄, 아웃소싱 등)에 해당합니다.

2

**고령인력을 위한 직무 재설계 시 점검사항**

앞서 제시한 직무 재설계 방식은 특히 고령인력 관리와 관련하여 보다 포용적이고 연령친화적인 조직을 만들기 위한 기업의 노력과 밀접한 관련이 있습니다.

오늘날 많은 모범 기업 사례에서는 제조 현장에서 새로운 기술 시스템을 도입하거나, 기계화/자동화 프로세스 도입을 통해 단순 반복 작업을 줄이는 대신 오랜 경험과 기술을 갖춘 고령인력의 가치를 더욱 극대화할 수 있는 변화를 모색하고 있습니다.

**고령인력의 가치 극대화를 위한 직무 재설계 예시**

01



**생산 현장에서 교육과 멘토링 역할 부여**

생산 현장에서 오랜 경험과 숙련을 갖춘 고령인력에게 직무 재설계를 통해 교육 및 멘토링 역할을 부여할 수 있습니다. 이 경우, 정규 근무시간 중에 수행하는 공식적인 직무이기에 연장근무나 추가 역할 수행의 부담을 덜 수 있습니다.

02



**고객 응대 및 상담 직무 수행**

기업과 기업의 제품에 대한 깊은 이해와 많은 사람에 대한 다양한 경험과 긍정적 태도를 갖춘 고령인력을 대상으로 고객 응대 및 상담 직무를 수행하도록 하는 것도 효과적입니다.

고령인력을 포함하여 직무 재설계 도입 과정에서 무엇보다도 중요한 것은 직원들이 이러한 변화에 동의하고 기꺼이 적응할 수 있도록 공식·비공식적으로 지속적인 소통 노력을 기울이는 것입니다. 이러한 과정에서 직원들의 우려나 두려움을 확인한다면, 이에 즉시 대응함으로써 성공적인 직무관리를 이루어낼 수 있습니다.

**직무재설계 적응을 위한 조직 내 소통 방법 예시**

01



**직원 적응을 위한 오리엔테이션 프로그램 제공**

업무에 대한 기대와 우려를 설명하고 소통하는 자리로써 오리엔테이션 진행

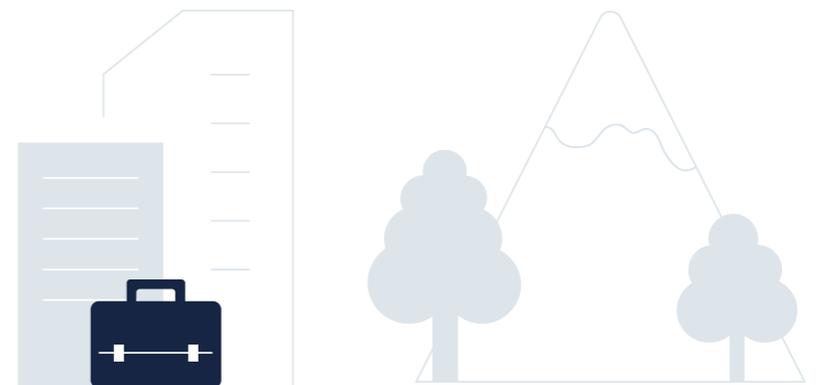
02



**고령인력을 위한 기술 강조 교육 프로그램**

고령인력이 직무 요건을 충족하는데 필요한 기술과 지식을 이미 갖추고 있으며, 조직에서 중요한 역할을 수행하고 있다는 확신을 주기 위한 교육 프로그램 제공

이러한 노력을 통해 변화된 직무환경에서 고령인력이 겪을 수 있는 스트레스와 불확실성을 낮출 수 있으며, 조직에 필요한 역할을 적극적으로 수행하도록 장려할 수 있습니다



직무관리를 통한 고령인력 전환, 배치 시 유의할 점은 다음과 같습니다.

첫째, 배치 및 이동 후에는 수준을 낮추어 직무기준을 설정하여야 합니다.

둘째, 복원기간 중의 능력 고과는 유예기간으로 하여야 합니다.

셋째, 전환, 배치 이후에는 교육훈련을 제공해주어야 합니다.

넷째, 업적 고과는 이동 초기에는 중지하여야 합니다.

다섯째, 의욕을 상실하게 하는 이동은 하지 않아야 합니다.

#### 적재적소주의

능력과 성격 등의 측면에서 최적의 직무에 배치, 최고의 능력을 기대

#### 실력주의

실력과 능력을 발휘할 수 있는 영역을 제공

#### 직무관리 원칙

#### 인재육성주의

능력신장을 목표로 직무관리

#### 균형주의

조직 구성원 모두에게 평등, 공평한, 균형 있는 직무관리



## 사례 가이드

식품기업에서는 고객상담이나 클레임 처리와 같이 경험을 갖춘 고령인력이 강점을 발휘할 수 있는 직무를 파악하여 필요한 경우 전환과 재배치를 실시할 수 있습니다.



### [A사] 고령인력 강점을 고려한 직무 검토 및 (재)배치 사례

“고령근로자가 강점을 보이는 직무도 있는데, 고객상담이나 클레임 처리 직무가 이에 해당한다고 볼 수 있어요. 상담은 경력이 짧은 신입직원보다 훨씬 다양한 경험을 해 본 고령자가 더 잘 대응할 수 있는 것 같아요. 예를 들어 고객 클레임으로 반품 처리를 할 때 신입직원들은 형식적인 처리 수준에서 대응하는데 고령근로자는 클레임의 원인 규명이나 개선포인트를 찾아내기도 합니다. 그리고 강경한 고객들을 접했을 때 스트레스 내성이나 대응의 유연성 측면에서도 유리한 것 같습니다. 그리고 시장조사 직무에도 고령 근로자를 활용하고 있는데 유통과정이 복잡한 경우에 거래처별로 유통 거래질서가 잘 돌아가는지 시장 모니터링을 하는 직무에도 오랜 경험이 있으신 분들이 강점을 보이고 있습니다.”

또는, 연령 증가에 따른 신체기능 저하를 감안하여 상대적으로 단순한 직무로의 재배치를 검토할 수도 있으며, 고령인력의 상황과 근로시간을 감안하여 적절한 직무로의 전환이나 재배치를 실시할 수도 있습니다.





**[B사]**  
고령인력 특성을 고려한 직무 재배치 사례

“웬만한 건 기계가 하지만 재료를 다루는 공정이 체력적인 힘을 많이 쓰는 부분이고, 상대적으로 완제품을 박스에 넣는 작업을 검수라고 하는데 크게 힘도 많이 안 들고 단순노무라서 고령자라든지 다른 업무에서 적응을 못하는 분을 재배치해서 하고 있어요. 그리고 많지는 않지만 고객의 클레임을 대응하는 CS 직무가 있어요. 고령자 분들을 CS 상담원으로 배치하는 경우도 더러 있었습니다. 자녀 양육으로 인해 하루 5시간 정도 하는 분도 계시고요. 만족도가 되게 높으세요. 어떻게 보면 감정노동인데도, 연장근무 할 일이 없고 CS 부서가 3개 팀이 있어서 거의 고령자 채용을 했고요. 다른 부서에서 재배치 되는 분은 1/3 정도 되는 것 같아요.”

특히, 고령인력의 경우 안전사고 위험을 감안하여 지속적인 관리와 면담 등을 통해 상대적으로 안전사고 위험성이 낮은 직무로의 배치를 실시하는 노력이 필요합니다.



**[C사]**  
위험 강도나 난이도가 낮은 직무로의 재배치 사례

“노동강도가 위험하고 좀 센 공정이 있으니까 생산직 내에서 수월하고 위험강도가 떨어지고 노동강도가 약한 직무로 상담이나 면담 통해서 재배치를 계속하고 있습니다. 예를 들어, LA갈비라든지 뼈를 자르는 작업이 있거든요. 소리고 조금 있고, 고기를 대면 진동이나 그런 것들이 있거든요 그래서 몸에 무리가 갈 수 있는데 고령자분들은 면담을 해서 식자재 냉동 같은 직무로 재배치를 하고 있습니다.”



**관련 정책 및 지원사업**



**일터혁신컨설팅**



**사업 목적**

기업의 일하는 방식 개선과 합리적 인사시스템 구축을 통해 노동자의 근로여건 개선 및 경쟁력 강화



**사업 내용**



**개요**

고용보험 가입 사업장을 대상으로 전문 컨설턴트가 직접 방문하여 기업 현황 진단, 문제해결 및 개선방안 도출, 이행관리 및 정부지원사업 연계 등 기업의 자율적 혁신 활동 촉진·지원



**지원내용**

9개 분야 영역지원 \*최대 3개 분야 지원 가능

컨설팅 유형	세부 내용
노사파트너십 체계 구축	노사가 공동의 목표를 설정하고 상생할 수 있는 노사파트너십 형성 및 노사관계 역량 강화 지원
장시간근로개선	조직의 업무수행에 적합한 근무체계 개편
평생학습체계 구축	지속적인 자체 혁신 기반 구축을 위한 조직구성원 인식변화 및 역량강화
임금체계 개선	조직의 핵심 인력 유지 및 확보 위한 직무·능력·역할 중심의 임금체계 개선
평가체계 개선	채용, 평가, 승진 등을 위해 공정하고 합리적인 평가체계 구축
작업조직·작업환경 개선	유연하고 스마트한 현장중심 작업조직 및 작업환경 개선
고용문화개선	조직문화 진단을 통한 개선 및 정착방안 수립 및 남녀모두가 일하기 좋은 고용문화를 만드는 과정 지원
장년고용안정 체계구축	장년 근로자의 고용안정을 위한 인사관리 제도 개편
안전일터 조성	기의 작업환경·보건·안전실태에 대한 점검과 안전 대응역량 강화



**신청방법**

일터혁신 플랫폼 홈페이지(www.kwpi.or.kr)를 통해 온라인 신청서 작성 및 구비서류 첨부하여 신청

# “ 함께 성장하GO

# 04 교육훈련

고령인력 대상의 교육훈련은 의무교육이나 기본적인 직무역량 개발 뿐 아니라 생애설계와 경력개발 지원을 포괄합니다. 물론 실무 역량이 높은 경험 있는 고령근로자를 고용할 경우, 기업은 이들에 대한 교육훈련 비용을 최소화하고, 업무에 적응할 시간을 줄일 수 있습니다. 그러나 지속적으로 고령근로자들이 조직에서 기대받은 역할을 잘 수행하도록 하기 위해서는 교육훈련을 통한 체계적이고 지속적인 지원이 필요합니다.



## 고령인력 대상의 교육훈련 제공이 필요한 이유는?



### 과거와 현재를 돌아보고 미래를 계획

교육훈련에 대한 투자는 신입사원 또는 청년층 근로자만을 대상으로 이루어져서는 안 됩니다. 커리어 중간 단계에 도달한 근로자에게는 자신의 과거와 현재를 돌아보고 미래를 계획하는 시간이 필요합니다.



### 고령근로자의 지식과 경험 활용

고령근로자에게 동등한 교육기회를 보장하는 것은 개인은 물론 이들의 귀중한 지식과 경험을 조직 내에서 활용하고 유지하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다.



### 자신감과 목적의식, 연대의식 고취

생애설계와 경력개발을 포함한 다양한 교육훈련 참여 경험은 고령근로자에게 자신감과 목적의식, 나이듦에 대한 긍정적인 태도, 다른 직원과의 연대의식 등을 고취시키는 데 효과적입니다.



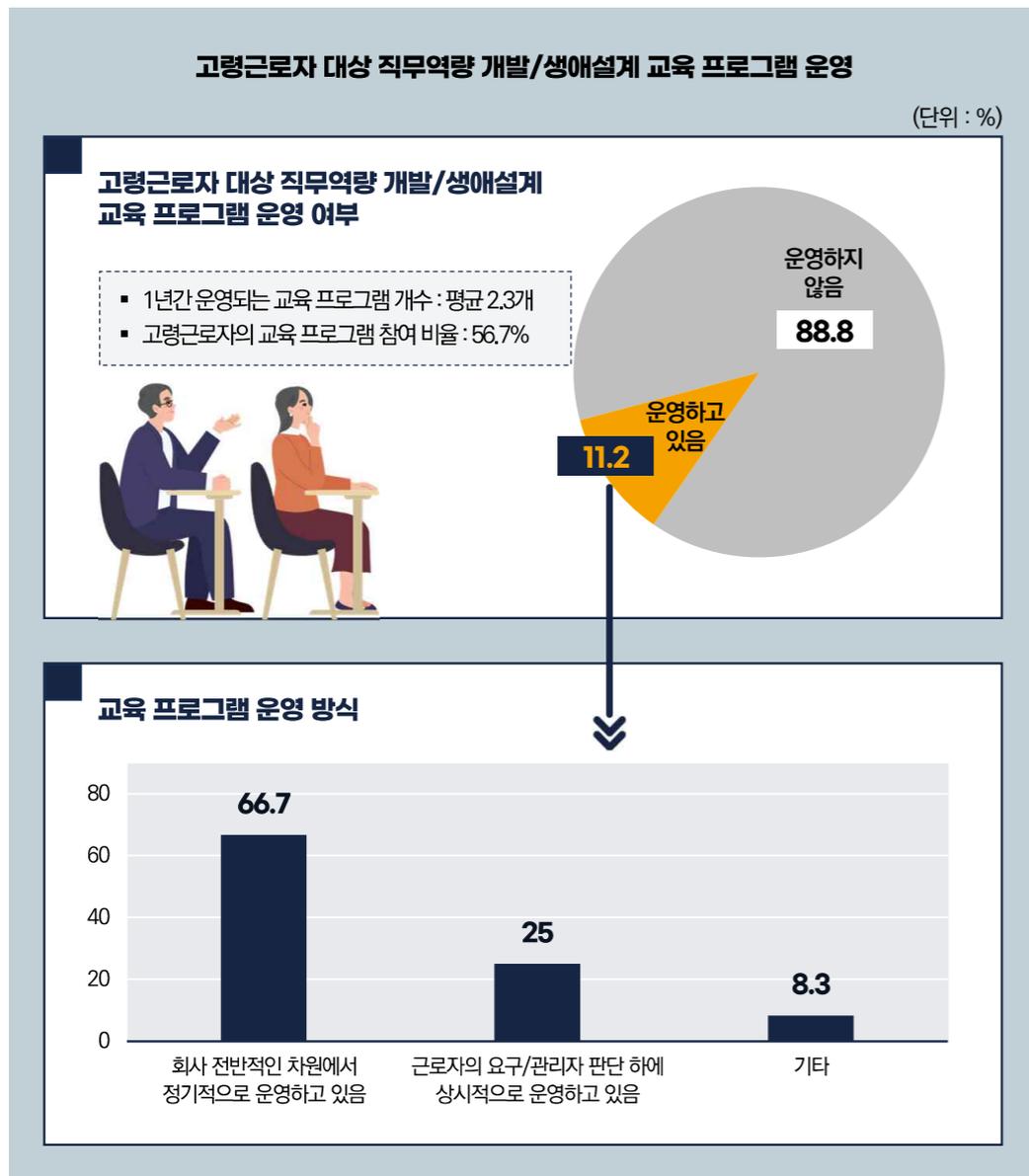
### 생산성 기여 및 직원 복지 제공

결과적으로, 양질의 교육훈련 참여 기회 제공은 근로자의 근로의욕을 더욱 높여 조직의 생산성에 기여하는 동시에 적극적 의미에서의 직원 복지 제공이라는 가치도 실현할 수 있습니다.

## ★ 식품기업 실태조사

대부분의 식품기업에서는 기본적인 공통 직무교육훈련이나 법정 의무교육을 제공하고 있으나, 고령근로자를 위한 특화된 직무역량 개발 교육훈련이나 생애설계교육을 제공하는 경우는 많지 않은 실정입니다.

고령근로자 대상의 직무역량 개발 및 생애설계교육을 제공하고 있는 기업의 경우, 연간 교육계획에 따라 정기적인 교육 프로그램을 제공하는 경우가 대부분이며, 그 외에도 관리자의 판단이나 현장 요구에 따라 상시적으로 교육 프로그램을 제공하는 식품기업도 있습니다.



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

## ★ 실행 가이드

### 1단계

### 기본 교육훈련의 내실화

규모가 작은 식품기업이나 제조 공장 생산라인과 같이 사실상 별도의 특화 프로그램을 개발하거나, 생애설계 및 경력개발 교육을 제공하기 어려운 기업 여건에서는 공식·비공식적인 기본 직무교육이나 법정 의무교육을 충실하게 제공하는 것이 무엇보다 중요합니다.

그중에서도 위생교육과 산업안전교육은 법적 의무 여부를 떠나 식품기업에서 가장 기본이 되는 중요한 교육이기에 이들 교육이 더욱 내실 있게 진행될 수 있도록 노력해야 합니다. 특히, 고령인력 대상의 안전관리와 사고예방 교육에 각별한 관심과 지원을 제공해야 하며, 정기적·공식적인 교육 외에도 상시적·비공식적인 일상의 교육활동을 통해 관리해 나갈 필요가 있습니다.

### 고령인력 교육 시 활용할 수 있는 전략

인사담당자는 고령인력 대상의 교육훈련 계획 수립 및 제공 시 다음의 사항을 반드시 고려할 수 있도록 합니다.

- 고령근로자의 신체적인 능력을 고려한 학습환경을 제공한다.
- 고령근로자가 가지고 있는 과거의 경험을 연계하여 교육한다.
- 사전학습을 통해 기존에 가지고 있던 지식과 기술에 대해 인정한다.
- 일방적인 지식전달보다는 경력상담이나 가이드 제공을 통해 과거와 현재를 돌아보고 미래를 계획할 수 있는 기회를 제공한다.
- 학습 목표와 기대효과를 상세히 전달한다.
- 한 번에 너무 많은 정보를 제공하지 않는다.
- 소규모 그룹, 사례연구, 역할극 등을 사용한다.



## 2단계

### 생애설계 및 경력개발 지원을 위한 교육계획 수립

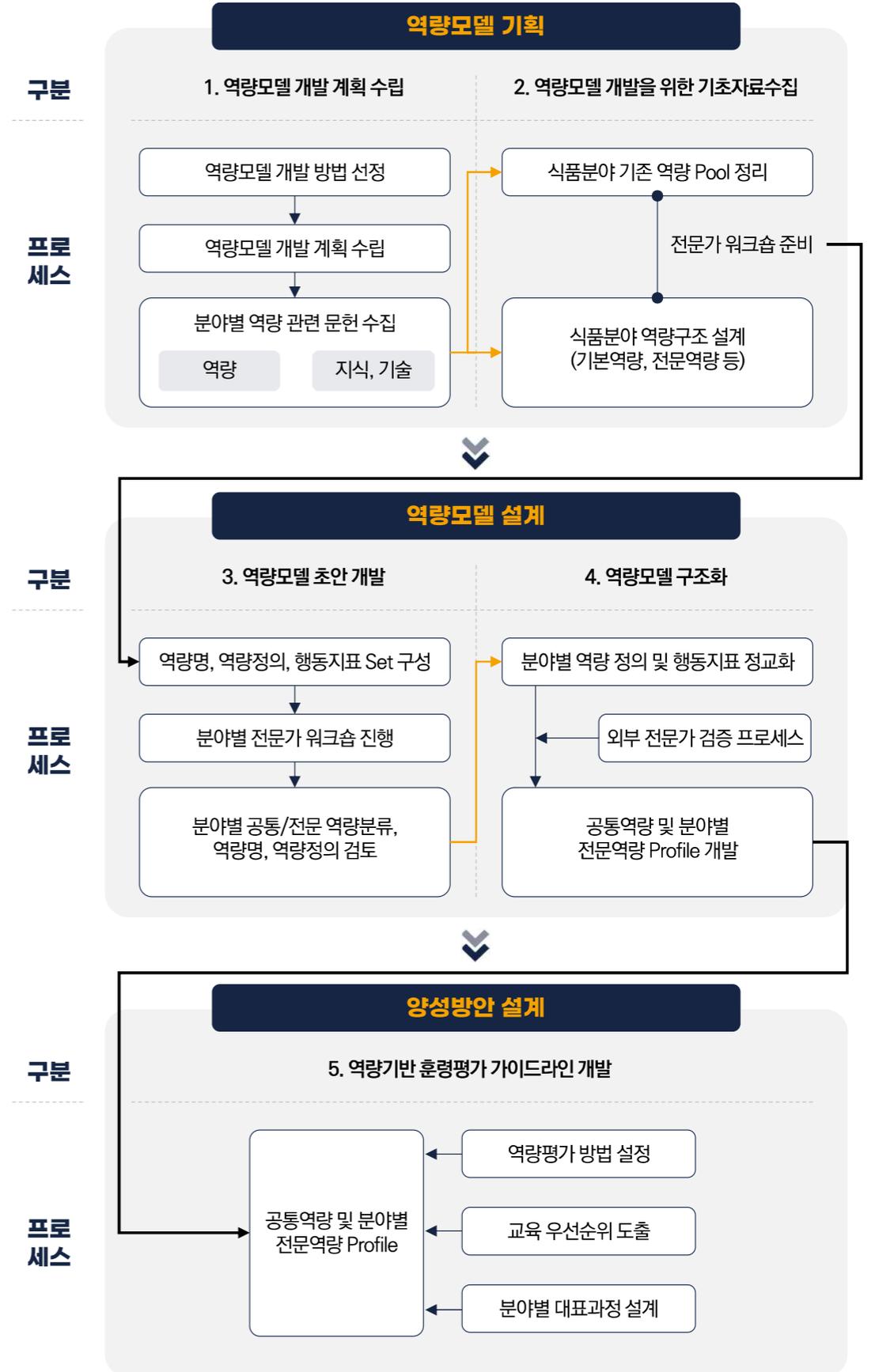
기본 교육훈련 이상의 지원을 제공할 수 있는 여건이 허용되는 기업의 경우, 경력관리, 대인관계, 일과 삶의 균형, 재정관리, 건강 및 복지 등 다양한 주제를 포괄하는 교육을 제공할 수 있도록 노력해야 합니다. 인사담당자는 아래의 다양한 교육 주제 영역을 고려하여 기업과 고령인력의 요구에 맞는 교육훈련 과정을 선별·기획하여 제공할 수 있도록 합니다.

영역		교육 주제 예시
인	경력 관리	경력경로, 경력목표 설정, 일과 삶의 조화, 변화관리, 퇴직 후 경력설계
	기술 및 자격	보유 기술 진단, 역량 개발 계획 및 훈련
재정	자산 관리	수입 및 지출 관리, 미래 자산 관리 전략
	퇴직 관리	퇴직 후의 소득 관리(연금, 저축), 단기/중기/장기 재정관리 목표 설정 및 계획 수립, 재정관리
건강	일반	건강관리, 기대수명, 가족 건강
	건강관리	현재 운동 수준, 향후 변화 기회, 식습관, 건강 행동, 중증 질환 관리
심리·정서·대인관계	성격, 태도	성격 특성 이해, 취미 및 관심사, 생애전환기 이해, 스트레스 관리
	대인관계	다른 세대에 대한 이해, 의사소통 기법, 갈등 관리

## 3단계

### 역량기반 교육훈련 체계 수립

더 나아가 보다 체계적인 역량기반 교육훈련 체계를 마련할 수 있는 기업의 경우, 다음의 역량기반 교육훈련 체계 수립 절차를 참고하여 기업 가치와 필요에 부응하는 자체적인 교육훈련체계를 개발할 수 있습니다. 이를 통해 고령인력을 포함하여 직원들의 역량을 더욱 효과적으로 관리하고 작업동기와 고용가능성을 더욱 높일 기회를 제공할 수 있습니다.





## 사례 가이드

식품기업 중에서는 직무(혹은 직군) 특성에 따라 직무역량 강화를 위한 교육훈련을 실시하고 있는 기업도 있으며, 퇴직예정자 대상의 투자, 연금, 자금관리 등 보다 다양한 교육 기회를 제공하는 기업도 있습니다.



### [A사] 퇴직예정자 대상 다양한 교육훈련 기회 제공 사례

“퇴직예정자분들은 제2의 인생 설계나 은퇴와 같은 의지가 있으세요. 퇴직연금과 관련된 교육은 매년 하잖아요. 그 교육을 변형해서 내 퇴직금 또는 은퇴자금을 어떻게 모으고 이후에 어떻게 활용할 지에 대한 투자와 같은 재무적인 교육을 한 적 있어요. 되게 좋아하시더라고요. 한 번 일시적으로 해봤던 거고. 특히나 금융에 계신 분들이 와서 하니까 좋아하셨어요. 이분들은 한 회사에서 오랫동안 정년까지 계신 분들이기 때문에 내가 받는 급여나 퇴직금에 대한 관심사가 떨어져요. 근데 그런 교육을 받고 나니까 내가 받을 수 있는 혜택을 신경 쓰고 물어보더라고요. 내가 옛날부터 지금까지 기여해온 거에 대해서 불이익 받지 않고 더 나은 방향으로 갈 수 있는 교육을 받는 걸 좋아하시는 것 같아요.”



### [B사] 판촉직 대상 직무 특화교육 제공 사례

“판매사원들은 판촉활동을 통해 성과를 내는 것이 가장 중요하니까 그분들을 위해서는 교육을 많이 하고 있어요. 연수원에서 프로모션, 마케팅, CS 교육, 신제품에 대한 세일즈 포인트를 어떻게 해야 하는지에 대한 판촉기술 교육이 계속 이루어집니다. 매달 정기적으로 연수원에 가서 직무 단위별로 필요한 것들에 대한 교육들은 일어나고 있습니다.”

더 나아가, 일부 기업에서는 중장년 근로자 비중과 역할 중요성을 감안하여 매우 적극적인 방식으로 경력개발 전략을 실시하여 긍정적인 성과를 얻은 기업도 있습니다.



### [C사] 고령인력 대상 훈련 및 개발에 대한 투자 제공 사례

“노동력의 50%가 최소 40세 이상이라는 분석에 따라 해당 기업은 중장년 근로자의 훈련 및 개발 기회에 대한 투자를 우선시했으며, 지속가능성 제고를 위해 보유력과 리더십을 높이려고 연령민감형 및 연령중립적 경력개발 전략을 병행하였습니다. 연령민감형 훈련과 개발 도구의 개발을 조언하고 지도하기 위한 자문위원회를 설립하였고 진화하는 리더 프로그램을 통해 모든 직원에게 기본 리더십 교육을 제공하여 신입사원뿐만 아니라 중장년 근로자의 직무 만족도가 증가하였습니다.”

반면, 식품제조 공장의 여건으로 인해 경력개발 지원을 위한 맞춤형교육이나 외부 전문교육을 제공하지 못하는 기업이라 하더라도 정기적인 또는 상시적인 안전교육과 위생교육은 식품기업에서 가장 기본적으로 중요한 교육임을 알 수 있습니다.



### [D사, E사] 안전교육 및 위생교육 중심 교육 제공 사례

“기본적으로 해야 하는 산업안전보건법이나 안전교육은 시행하고 있는데 위탁해서 교육할 만한 환경은 아니거든요. 어차피 고령자분들 안전을 많이 강조해서 안전교육은 매일 조금씩 하고 있거든요.”

“고령자 분들은 대부분 숙련자이시고, 직장 생활에 대해 노하우가 많기 때문에 많은 교육을 한다는 게 필요한지 모르겠는데. 오히려 요즘에 이슈가 되고 있는 안전교육이나 위생교육을 많이 해야하지 않나라고 생각하고 있어요.”



## 관련 정책 및 지원사업



### 생애경력설계서비스



#### 사업 목적

장년에 진입하는 40세부터 생애 과업 이해, 직업역량 분석 등을 통해 체계적인 경력관리 지원



#### 사업 내용



전국 31개 중장년내일센터



만 40세 이상의 중장년 재직(퇴직예정)자 및 구직자



**(재직자)** 연령별 프로그램을 통해 중장년 경력자산 발견 및 미래 경력설계 지원  
**(구직자)** 중장년 노동시장에 대한 이해를 통해 재취업·창업 등 다양한 진로를 모색하고 미래 경력 탐색·재설계 지원 및 취업지원서비스 제공



## 프로그램 개요

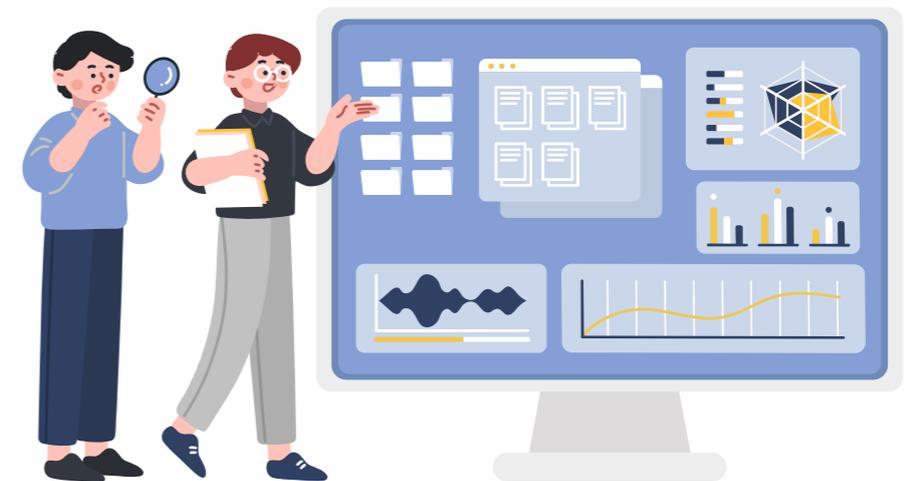
프로세스	기초과정(6H)	심화과정(6H)	선택과정(2~3H)
과정목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>중장년기 생애과업 이해 직업역량, 가치관분석을 통한 미래 경력대안 탐색</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>생애과업에 따른 실천역량 강화 및 정보 탐색 미래 경력을 위한 장·단기능력 개발 계획 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>(자산관리)</b> 은퇴소득 확보 및 은퇴자산 지키기</li> <li><b>(관계)</b> 새롭게 맞는 든든한 사회적 관계</li> <li><b>(여가)</b> 다양한 활동으로 삶의 의미 키우기</li> <li><b>(건강)</b> 건강한 노후와 웰다잉 준비</li> </ul>
재직자	연령대별	40대 경력전성시대	
		50대 경력전성시대	
업·직종별		60대 경력전성시대	
		제조업 생산직(40대/50대)	
		서비스업 서비스직(40대/50대)	
구직자	일 개념의 확장(6~20H)		

\* 중소기업 재직자들이 집단으로 요청하는 경우 사업장 소재지 등에서 서비스 제공 가능



문의처

- 전국 31개 중장년내일센터 및 고용노동부 고객상담센터 (TEL. 국번없이 1350)
- 중장년 워크넷 홈페이지([www.work.go.kr/senior](http://www.work.go.kr/senior))



# 2 Chapter

## 연령다양성으로 이루는 새로운 조직문화

세대 간 상호 이해와 공감을 통해 부정적인 고정관념을 해소하고,  
서로를 존중하며 인정하는 조직문화를 구축함으로써  
조직의 역동성과 창의성을 높일 수 있습니다.

연령의 벽을 뛰어넘GO : 세대존중 조직문화 구현

# 05 세대 존중 조직문화 구현

## “ 연령의 벽을 뛰어넘GO

조직에서 나타나는 고령자에 대한 차별, 편견, 부정적 인식 등은 '연령주의(Ageism)'로 나타나며, 이러한 연령주의가 나타나는 배경에는 사회문화적 특성이 복합적으로 작용하고 있습니다. 고령인력을 고용하고 그 활용을 극대화하기 위해서는 제도에 어울리는 조직문화를 갖추는 것이 필요합니다.

연령주의를 해소하기 위한 연령 친화 조직문화 마련을 위한 노력은 세대 간에 대한 이해를 높이고, 서로에 대한 부정적 고정관념을 경감시키며, 상호존중적인 태도와 인식을 갖추는 것 뿐 아니라, 다양한 연령대의 근로자들이 취미 생활을 공유하거나 서로의 기술을 배우고 소통함으로써 자연스럽게 친밀한 관계를 유지할 수 있도록 하는 모든 노력을 포함합니다. 이러한 조직문화는 장기적으로 모든 근로자가 평등하고 서로의 가치와 필요성을 존중하는 분위기를 만드는데 영향을 미치고, 고령인력을 비롯한 모든 근로자가 만족하는 업무환경 조성과 조직의 성과에도 기여할 것입니다.



## ★ 조직 내 세대존중 조직문화가 정착되면 좋은 점은?



조직 내 다양한 연령이 함께 존중하며 일하게 되면, 여러 장점이 있습니다.



### 세대 간 원활한 지식 전달 가능

세대 간 지식의 전달이 원활하게 이루어질 수 있습니다. 인사담당자 대상의 연구 결과에 따르면, 조직 내 다양한 연령이 함께 조화를 이룰 때 고령 근로자가 그동안 경험을 통해 쌓아 온 경험과 지식을 조직 내에 공유하는 것이 가능하며 경험에 기반을 둔 문제해결 능력을 더욱 강화할 수 있습니다.



### 의사소통을 통한 서로의 장점 흡수

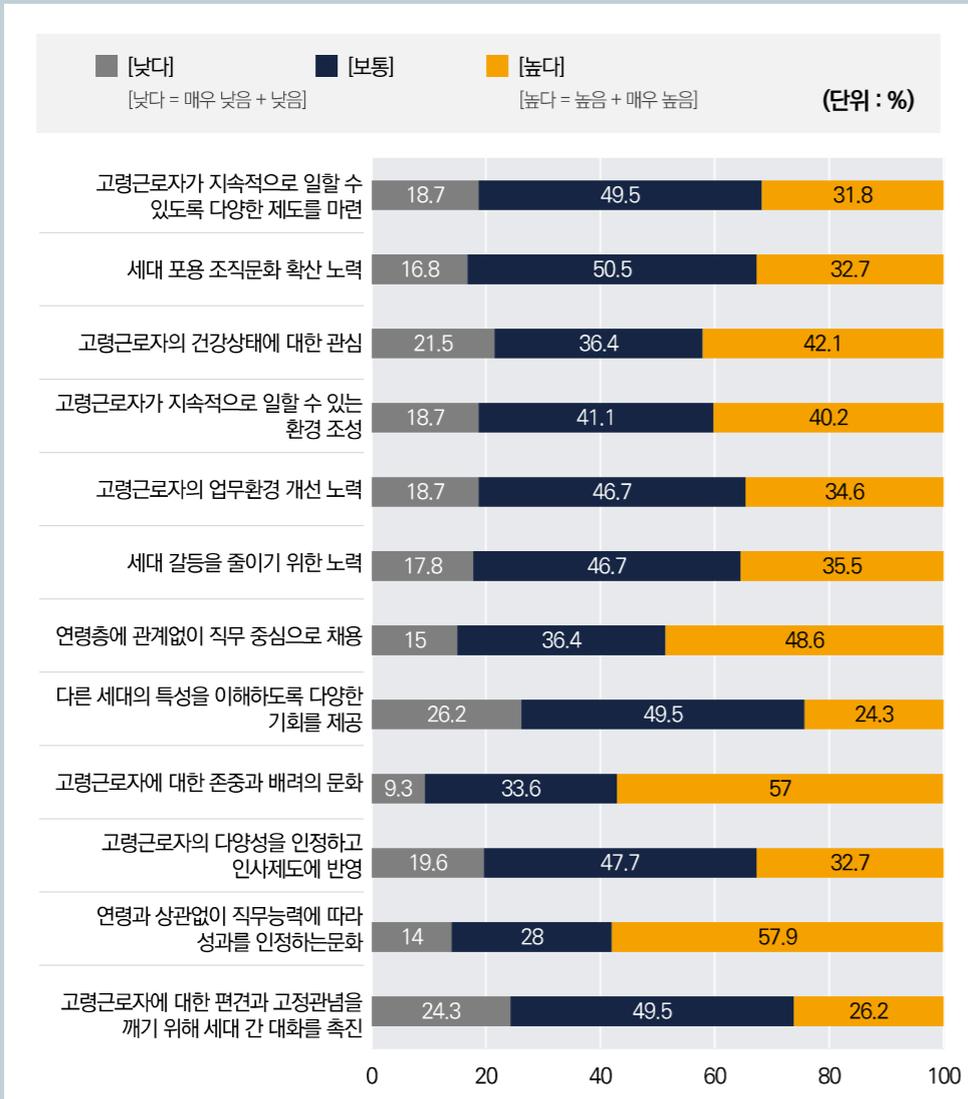
조직 내 다양한 세대가 어울려 일하게 되면 의사소통을 통해 서로의 장점을 배울 수 있습니다. 예를 들어, 고령 근로자가 익숙한 방식으로 업무를 처리한다면 젊은 세대의 근로자는 이를 새로운 방식으로 접근하여 더 나은 업무 결과를 만들 수 있습니다.

## ★ 식품기업 실태조사

식품기업의 경영층은 세대포용적 문화 형성을 위해 연령과 상관 없이 직무능력에 따른 성과 인정, 고령 근로자에 대한 존중과 배려 정책에 대해 가장 높은 의지를 갖고 있는 것을 알 수 있습니다.

그러나, 다른 세대의 특성을 이해하는 기회 제공, 고령 근로자의 편견과 고정관념을 타파하기 위한 세대 간 대화 촉진 의지는 상대적으로 낮아 이에 대한 공감대를 더 높일 필요가 있습니다.

경영층의 세대포용적 문화 형성 의지



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

## ★ 실행 가이드

### 1단계

### 조직 내 세대별 특징 이해 및 현황 진단하기

조직 내에 세대존중 조직문화를 구현하기 위해 가장 먼저 필요한 것은 경영진과 관리자, 조직원이 다양한 세대의 특징을 이해하는 것입니다.

#### 조직문화 구현 시 고려할 세대별 특징 예시



1950~1964년생

#### 베이비붐 세대

조직에 헌신적, 긍정적 작업태도를 가지고 있으며, 팀으로 일하는 것을 선호, 대립상황을 피하는 경향, 성과지향적



1965년~1979년생

#### X세대

적응성이 높으며 기술적 지식이 풍부함, 창조적이며 독립적인 태도 보유, 성과기여에 대한 높은 의지를 갖고 있음



1980~1994년생

#### 밀레니얼 세대(Y세대)

낙관적, 결과지향적, 멀티태스킹 능력이 높음, 디지털 이주민으로 일하는 데 어려움이 없음, 오픈마인드



1995년 이후

#### Z세대

자아실현과 성장에 대한 높은 관심, 업무수행에 대한 적절한 피드백과 공정한 업무 능력평가 중요시

특히, 청년근로자와 고령 근로자의 차이점을 이해하고 이들이 한 조직에서 어우러져 일할 수 있도록 다양한 방안을 마련하는 것이 중요합니다.



## 기업의 세대존중 조직문화 점검을 위한 체크리스트

다음의 질문에 따라 해당 사항에 대해 O, X 체크를 하시기 바랍니다. 해당 사항이 많은 수록 귀사의 세대존중 조직문화 환경이 잘 갖춰져 있음을 의미합니다.

### 1

우리 회사는 다양한 세대의 직원들이 업무, 교류할 수 있는 제도가 있는가?

- ① 중장년 직원들의 업무경험, 노하우를 다른 세대 직원과 공유할 수 있는 제도여부
- ② 다양한 세대의 직원들이 정기적으로 교류할 수 있는 사내제도 여부

### 2

우리 회사는 세대 간 원활한 교류가 이루어지고 있는가?

- ① 우리 회사는 세대 간 일상적 대화, 업무적 대화가 자연스러운 편이다.
- ② 우리 회사는 세대 간 지식, 정보, 기술의 교류가 원활한 편이다.
- ③ 우리 회사는 세대 갈등을 줄이기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.
- ④ 우리 회사 경영진은 중장년이 지속적으로 일할 수 있도록 노력한다.
- ⑤ 우리 회사 경영진은 모든 세대를 존중하는 조직문화 확산을 위해 노력한다.

### 3

우리 회사는 세대 간 친화 조직문화 마련을 위한 교육 프로그램을 지원 또는 운영하고 있는가?

- ① 연령차별, 편견, 고정관념 관련 사내, 외부 교육 운영 계획 보유여부
- ② 연령차별, 편견, 고정관념 관련 교육 시행여부
- ③ 인사담당자, 관리자, 경영자직급 대상 연령차별, 편견, 고정관념 관련 사내, 외부 교육 운영계획 보유여부
- ④ 인사담당자, 관리자, 경영자직급 대상 연령차별, 편견, 고정관념 관련 사내, 외부 교육 시행여부

## 2단계

### 세대존중 조직문화에 대한 전사적 공감대 형성하기

조직문화의 개선은 복합적인 작업입니다. 조직문화 변화에 대한 공감대 없이 제도만 바꾸는 것은 힘들게 만든 제도가 정착하지 못하고 원상복구 될 가능성이 큽니다.

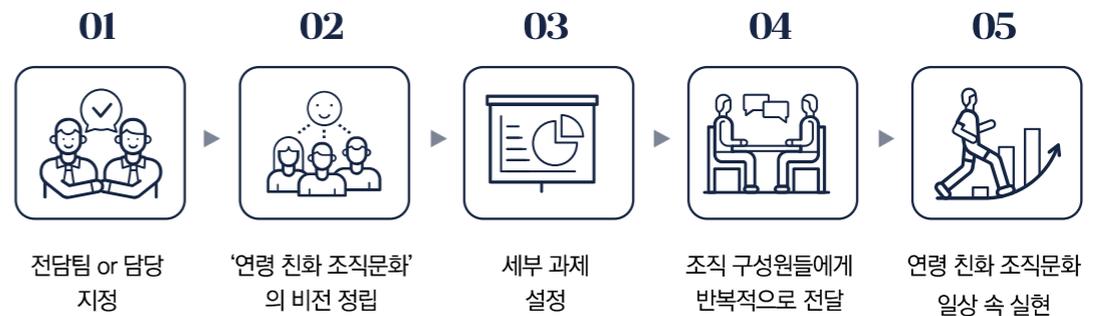
이에 연령 친화 조직문화 마련을 위해서는 조직 내 모든 구성원이 조직문화 변화에 대해 인식하는 것이 필요합니다. 이를 위해 우리 조직 내 문화가 연령친화적으로 바뀌어야 한다는 위기의식이 필요합니다. 조직문화 변화가 긴급히 필요함을 인식하게 하여 조직원 모두가 행동해야 함을 일깨워야 합니다.



## 3단계

### 세대존중 조직문화 구현하기

세대존중 조직문화 구현을 위해 노력할 전담팀 또는 담당을 지정해야 합니다. 이들은 조직에 대한 애착을 지닌 이들로, 경영진 및 조직 구성원들과 소통할 수 있어야 합니다. 우리 조직이 나아갈 '연령 친화 조직문화'의 비전을 정립해야 합니다. 조직의 전반적인 비전과 이를 위한 세부 과제들을 설정해야 합니다. 수립된 비전과 세부과제를 조직 구성원들에게 반복적으로 전달해야 합니다. 경영진 뿐 아니라 조직 구성원 모두 연령 친화 조직문화 정착을 위한 행동을 일상 속에서 실현하고 이를 위한 권한을 구성원들에게 부여해야 합니다.





## 세대존중 조직문화 구현을 위한 고려사항

### 01

#### 조직 내 연령의 다양성 인정

조직 내 연령의 다양성을 인정해야 합니다. 조직 내 다양한 연령의 구성원은 각자의 역량을 발휘하여 조직의 성공에 기여할 수 있다는 믿음하에, 연령에 따른 불공평함이 발생하지 않도록 적극적 조치를 취해야 합니다.

### 03

#### 유연한 지원 필요

조직 구성원을 위한 유연한 지원이 필요합니다. 유연한 지원은 근로조건, 근로 시간, 물리적 편의 등 다양한 사항을 의미하며 구성원의 필요 파악을 기반으로 이루어져야 합니다.

### 05

#### 연령그룹 간 접점 만들기

다양한 연령 그룹 간 접점을 만드는 것은 특정 연령 그룹에 대한 편견과 선입견을 줄이고 연령 간 화합을 도모하는 데 도움이 됩니다.



- 조직 내 서로 다른 배경을 지닌 동료와 상호작용 할 수 있는 기회를 확대해야 합니다.
- 조직 내 다양한 세대가 소통할 수 있는 물리적 환경을 구축해야 합니다.
- 조직 내 세대 간 소통을 위한 제도나 규정, 교육 프로그램 등을 활용할 수 있습니다.

### 02

#### 조직 구성원의 다양성 인정

조직 구성원의 다양성을 인정해야 합니다. 연령 뿐 아니라 성, 장애여부, 출신지역, 인종 등 구성원의 다양성을 인정해야 합니다.

### 04

#### 후속관리 필요

조직 구성원의 반응에 따라 후속관리가 이루어져야 합니다. 조직 내 세대존중 문화 확산을 위한 조치 시행 이후, 이에 따라 발생할 수 있는 문제를 직면하고 구성원들의 반응에 따라 적절한 조치가 이루어져야 합니다.

### 06

#### 공동의 목표를 기반으로 팀(조직)을 관리하기

연령대가 다양한 팀을 관리하는 경우, 관리자는 특정 연령에 대한 무의식적인 편견을 갖고 있을 수도 있습니다. 이를 방지하거나 편견을 없애기 위해서 관리자는 팀(또는 조직)을 관리할 때 '공동의 목표'를 기반으로 조직을 관리해야 합니다. 공동의 목표는 팀 또는 조직의 결속력을 높이는 데 도움이 될 것입니다.



## 사례 가이드

다양한 연령대의 구성원이 있는 조직에서는 세대 간 이해를 통해 서로를 존중할 수 있는 문화를 만들 수 있습니다. 이를 위해서는 부담스럽지 않은 수준에서 조직 내 자연스러운 문화 형성부터 시작할 수 있습니다.



### [A사] 중장년 존중 문화 사례

“회사에서 어떤 프로그램을 통해서 하는 형식화된 것은 없고요. 조직 자체가 중장년 위주로 구성되어 있다 보니 자연스럽게 문화가 이분들 위주로 돌아가요. 그래서 업무적인 기술을 알려주거나 인수인계를 할 때도 다 나이가 있으신 분들이기 때문에 자연스럽게 경력이 있으신 중장년을 존중하는 조직 문화가 형성이 되어있는 것 같은데.”

다양한 세대가 어울리는 기회를 마련하는 것은 보다 자연스러운 분위기에서 조직문화를 형성할 수 있는 방법입니다.



### [B사] 사내 동호회 및 간담회 운영 사례

“여러 가지가 있는데요. 사내 동호회 운영을 하는데, 직군에 상관없이 현장직 점포직 상관없이 다 잘 모이시더라고요. 축구 동호회라고 하면 다 같이 대회도 나가고. 30개가 넘는 동호회가 매달 운영 중이니까요. 한 동호회에 4~50명씩 모였으니까. 현장직의 경우는 라인이 쉴 때, 5월에 한 번 12월에 한 번 야유회를 버스를 빌려서 다녀오시거든요. 사무직의 경우는 대표이사님 이하 임원 경영진들이 걸쳐 토크라는 걸 시행합니다. 직원들과 가까이에서 소통하는 걸 원하셔서 주로 주니어 직급 직원들과 간담회를 합니다. 필요한 사항 궁금한 사항 불편사항 요청사항 모두 편안하게 얘기를 하는 분위기고요. 편안한 분위기에서 소통을 하기 위해 컨셉을 정해서 진행을 합니다.”

각 세대의 이해를 위해 세대 간 특성을 교육하는 것도 좋은 방법이 될 수 있습니다.



**[C사]**  
**3 세대의 특성 관련 교육 사례**

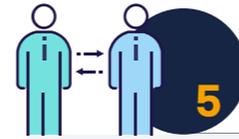
“우리회사가 예전부터 MZ세대, X세대 등 세대구분이 유행하기 전부터 관심을 가지고 세대에 대해서 굉장히 많은 교육을 했거든요. 부차장과 직책자들을 대상으로 세대의 특성에 대해서 교육을 했어요. 저희가 해보니까 세대구분이 있었고, 세대별 특징에 대해서 워낙 자료들이 많더라고요. 틀린 게 아니고, 다른 거다. 부차장을 대상으로도 하고 사원들 대상으로 역으로 이전 세대들의 특징이나 살아온 환경에 대해 전 세대를 아울러서 교육을 했었죠. 상호 간에 이해를 해야 하니까.”

조직 내 다양한 세대의 화합은 만남의 자리를 마련하는 것에서부터 시작할 수 있습니다. 다양한 세대가 부드러운 분위기에서 소통하며 서로에 대한 이해를 높일 수 있고, 이를 통해 조직 내 연령 친화 문화가 자연스럽게 자리할 수 있습니다.



**[D사]**  
**4 투게더 데이 사례**

“코로나로 집합금지가 시행되기 전에 조직 내 소통을 장려하는 차원에서 '투게더 데이'라는 것을 실시했어요. 사무직과 영업직을 위주로 연령대와 부서를 섞어서 2개월에 한 번씩 6명 정도로 7~8조를 편성해 주고 1인당 3만 원의 조별 활동비도 지원해주었어요. 각 조에서 자체적으로 협의해서 영화를 보거나 트레킹을 하는 등 각종 문화 활동을 하면서 다양한 세대와 여러 부서의 직원들과 함께 할 수 있는 자리가 마련되었고, 평소에 대화 할 기회가 없는 동료들과 소통 할 수 있어서 제도에 대해서 긍정적인 직원들이 많았어요.”



**[E사]**  
**5 세대 간 교류하십시데이 사례**

“현장직 중 부모님 별의 선배사원과 소통하는 것을 힘들어하는 20대 초중반 친구들을 위하여 만나는 자리들을 만들어 주자고 해서 '교류하십시데이'라고 명명해서 교류하고 만나는 자리를 만들게 되었습니다. 모든 인원들이 모여서 밥을 먹거나 문화생활을 같이하는 겁니다. 회사가 일정 기금을 지원해주고 근무하다가 오후 시간대 나가서 영화도 한 편 보고 그렇게 하고 있습니다. 또, 중장년하고 신입사원과의 갭이 있기 때문에, 멘토링을 의무적으로 하게끔 했어요. 선배 사원을 지정해주고 비용도 지원해주면서 같이 얘기하면서 차나 밥을 먹을 수 있도록 합니다.”

조직에서 수평적 호칭은 위계적 문화를 타파하고 연령에 무관하게 동료로서 일할 수 있는 분위기를 만드는 데 도움을 줄 수 있습니다.



**[F사]**  
**6 호칭 정리를 통한 상호 존중 문화 사례**

“조직문화는 내부적으로 현장직 사무직 모두 호칭에 대한 부분들을 직책이 있으면 팀장님 공장장님 직책을 호칭하고, 직책이 없으면 다 '님'이라고 호칭하고 있습니다. 님이라는 문화 자체가 익숙지 않다 보니 선배나 형님이라고 부르기도 하는데, 일로서 만난 관계이다 보니까 상호간에 존중을 해야 하는 필요성이 있거든요. 결국에는 호칭에 대한 정리부터 해야 한다고 생각해서 님이라는 호칭을 전사적으로 오랫동안 실시를 해 왔습니다.”



# 3 Chapter

## 안전한 일터를 위한 산업안전보건

안전한 일터는 우리 모두를 지키고, 기업의 내일을 여는 첫걸음입니다.

함께 일하는 모두가 안심하고 일할 수 있는 환경, 선택이 아닌 필수입니다.

안전한 작업환경으로 모두를 지키GO : 작업환경 구성

건강한 오늘을 열GO : 근로자 건강관리 지침

# 06 작업환경 구성

“

## 안전한 작업환경으로 모두를 지키GO

기대수명이 100세인 시대에 55세 이상의 근로자는 아직 젊고, 건강하다고 볼 수 있습니다. 하지만 업무에 따라서는 고령근로자를 고려한 환경의 구축이 필요한 부분도 더러 있을 수 있습니다. 업무 프로세스나 활용도구를 개선하는 부분에 있어 고령근로자의 의견을 수렴하여 적용하는 것은 물리적으로 고령근로자 친화적인 작업환경 구축에 기여할 수 있습니다. 고령인력의 심리적·체력적 건강을 유지하기 위한 직장 내 웰빙 프로그램을 갖추거나 건강이나 안전에 대한 우려 없이 자신의 업무에 몰입할 수 있는 일터를 제공하는 것은 근로자 복지 증진 차원에서도 매우 중요합니다.



## 고용주가 알아야 할 고령 근로자의 작업환경 구성

좋은 작업환경은 고령 근로자뿐만 아니라 모든 연령층에 도움이 됩니다. 나이에 따른 쇠퇴는 육체적, 감정적 능력에 영향을 미치며, 특히 육체노동과 관련이 있습니다. 신체적 능력이 변함에 따라 작업 환경도 변화해야 합니다. 작업장 내 위험을 평가할 때 연령을 고려해야 합니다. 특히 고령근로자와 관련하여서는 '과도한 육체적 작업량', '교대근무와 관련된 위험', '덥거나, 춥거나, 시끄러운 작업환경'이 위험하지 않은지 고려해야 합니다.

고령 근로자의 작업환경 개선 시 고려사항	
작업관리 항목	내용 및 대책
 일시적인 작업방법 변경 지양	<ul style="list-style-type: none"> <li>작업방법 변경사항을 구수지시 지양</li> <li>작업방법 변경으로 불안전 행동이 예상되는 곳에 보호장치 설치</li> </ul>
 명확한 지시	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBM(Tool Box Meeting) 실시</li> <li>작업 지시 문서화</li> <li>게시판 활용</li> </ul>
 작업 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> <li>입회자, 모니터링 요원을 두고 적절히 지시</li> </ul>
 보호구 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>보호구 경량화 등</li> </ul>
 작업 부담 경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>교대근무, 휴식 활성화</li> </ul>
 스트레스 경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>인지능력을 요구하는 작업이나 시간에 쫓기는 작업 지양</li> </ul>

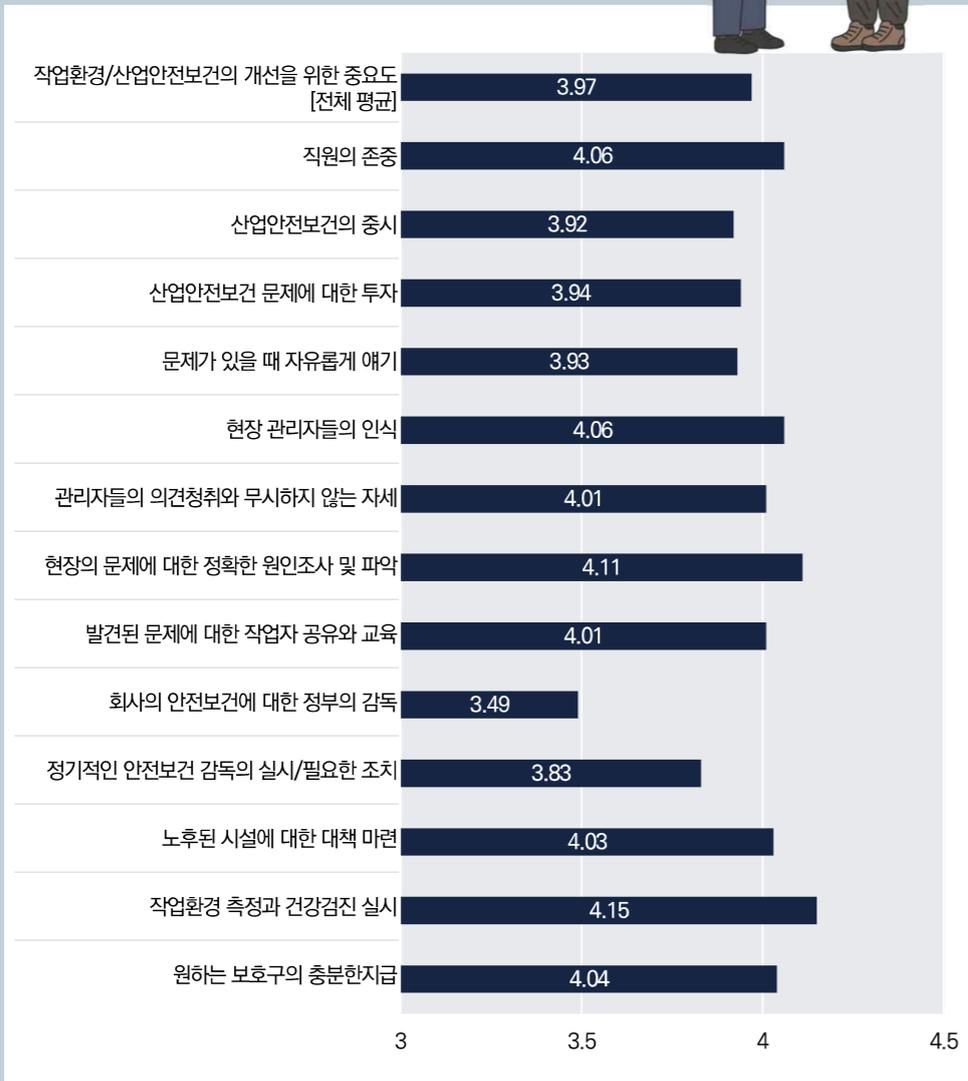
출처: 안전보건공단(2017). 장년근로자의 안전한 일터

## ★ 식품기업 실태조사

작업환경과 산업안전보건 개선을 위한 항목별 중요도를 살펴보면, 작업환경 측정과 건강검진의 실시, 현장 문제에 대한 정확한 원인조사와 파악과 같이 안전과 건강에 기본적인 사항이 가장 중요하게 강조되고 있습니다. 현장관리자들의 인식, 직원 간 존중, 의견 청취 등 소통과 인식개선을 통해 이루어질 수 있는 항목들도 안전한 작업환경 구성에 중요한 요소로 인식되고 있습니다.



작업환경, 산업안전보건의 개선을 위해 필요한 사항 중요도



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

## ★ 실행 가이드

1단계

작업환경 관련 위험요소와 고령인력의 의견 수렴하기

고령 근로자 친화적 작업환경 구성에 앞서, 안전한 작업에 위협이 되는 작업장 내 위험요소와 작업장 구성에 고려해야 하는 고령근로자의 특성을 파악해야 합니다.

기대수명 100세 시대에 55세 이상 근로자는 아직 젊고 건강하지만, 업무에 따라 고령 근로자를 고려한 환경 구축이 필요한 부분이 있을 수 있습니다. 작업환경 개선을 위해 업무프로세스, 환경 전반에 고령 근로자의 의견을 수렴하여 적용하는 것이 필요합니다.



작업장 위험요소 예시



넘어짐, 미끄럼 사고 발생요소 탐지



시각 및 청각기능 저하에 따른 사고발생요인 파악



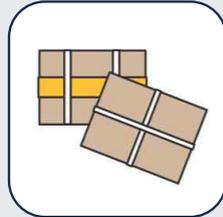
물리화학적 유해요인이 있는지 파악

2단계

작업환경 관련 변화가능 요소 파악 및 개선

작업장에서 개선이 가능하고 필요한 사항을 파악하고, 작업장과 작업과정의 개선을 시행합니다.

작업환경 가능 변화가능 요소 예시



경량화

구입 품목은 가벼운 무게의 포장 단위로 구입(부득이한 경우 2명이 들도록 함)



자동화

반복동작의 빈도가 높은 작업들은 자동화 설비로 대체



운반대차

식자재 운반, 배식 등 중량물 취급 작업은 높낮이 조절이 가능한 운반대차 활용



보조기구

무릎을 꿇거나 구부리는 자세, 쪼그려 앉는 자세보다는 의자 또는 보조기구 활용

3단계

작업환경 개선사항 공지 및 근로자 교육하기

작업환경 변화사항을 공지하고, 안전사고 예방 및 건강한 근로환경 조성을 위해 근로자를 교육합니다.

근로자 교육 필수내용 예시



산재예방을 위해 근로자의 의무를 지킨다



근골격계질환 예방 원칙을 지킨다



건강관리, 교육에 적극적으로 참여한다



연령친화적 작업환경 구성을 위한 고려사항



작업장에서 안전과 보건 관련 모든 법률을 반드시 준수합니다.



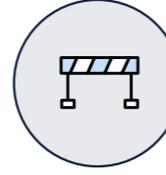
직무관련 질병 및 장애의 예방, 근로자의 건강증진을 목표로 합니다.



근로자들이 건강한 생활과 안전한 근무관행 유지를 적극적으로 권장합니다.



작업장 설계 시 신체적·정신적 쇠퇴를 예방·보완하고 나이대에 따른 변화를 반드시 고려합니다.



고령자의 계속고용에 대응하여 작업장을 설계합니다.





**연령친화적 작업환경 구성 시 고려해야 할 고령 근로자의 특징**

신체능력	특성	주요 대처방안
<p><b>시각</b></p>	노화에 따른 시력 감퇴로 행동 특성 변화와 시야가 좁아지는 현상	조명기구를 늘이고 색채를 활용하여 보기 쉽게 표시하거나 문자를 크게 표시
<p><b>청각</b></p>	노인성 난청으로 인한 청각 약화 현상이 나타나며 약 50세를 지나면 대화 시 이해도가 떨어지고 작은 소리는 알아듣지 못하게 됨	위험경보는 램프와 벨을 2중으로 하고 소음수준을 최소화 함
<p><b>촉각</b></p>	나이가 들면 촉각을 통해 신변의 위험이나 응급상황을 깨닫기 어려워지므로 위험에 빠질 수 있음	날카로운 부위는 색을 활용하여 구별토록 함
<p><b>움직임 및 힘</b></p>	순발력 측정 시 60세 전후의 저하 비율은 30세 대비 32%, 20세 대비 40%	올바른 작업 자세 교육 진행
<p><b>집중력</b></p>	두 가지 이상 과제에 각각 주의를 집중해서 처리하는 일에 대한 수행력이 떨어지며, 70세 이후로는 전반적인 집중력 자체가 급속도로 저하	작업절차를 단순화 시키고 단계별로 지시하며 위험요소에 대해 상세히 설명
<p><b>학습능력</b></p>	과제 수행이나 작업 성취 능력은 저하하지만, 학습기간과 반응 기간의 길이가 충분한 경우 경험적 학습의 증진은 더 많이 일어남	숙련된 경험을 바탕으로 반복적인 교육과 훈련을 통해 신기술을 습득케 함
<p><b>기억력</b></p>	최근 기억의 상실이 잦음. 단순한 암기력보다 논리적 기억능력이 더 크게 감퇴되고 시각 정보보다 청각 정보에 대한 기억이 더 오래 감	작업내용을 명확히 하여 가능한 구체적으로 지시 등



**연령친화적 작업환경 구성 점검을 위한 체크리스트**

다음의 질문에 따라 해당 사항에 대해 O, X 체크를 하시기 바랍니다. 해당 사항이 많은 수록 귀사의 연령친화적 작업장 환경이 잘 갖춰져 있음을 의미합니다.

1

우리 회사는 중장년 근로자의 업무능력 향상을 위해 안전한 작업환경을 제공하고 있는가?

① 작업장 설계 시 중장년의 업무능력 향상을 위해 인체공학적 작업장 설계여부	
② 작업 시 중장년 근로자의 신체능력 저하를 보완할 수 있는 장비 제공 여부 (예: 시각적으로 향상된 모니터, 가시성 좋은 조명 등)	
③ 중장년 근로자가 능률적으로 업무를 수행할 수 있도록 작업과정 작업과정 개선 여부	

2

법정 의무사항 외, 안전한 작업장 구현을 위한 제도 및 이에 적합한 운영실적을 가지고 있는가?

① 산업안전보건관리 자체 매뉴얼 구비 혹은 산업안전보건 담당자의 자체적 노력/실적 보유여부	
② 근로자의 건강상태를 고려한 직무 재배치 규정 보유여부	
③ 정기 작업장 평가 시, 근로자 근무환경 점검 후 안전한 작업장 마련을 위한 지원 사례 보유여부	
④ 기타 자체 산업안전보건관리를 위한 제도 혹은 운영 실적 보유여부	

## ★ 사례 가이드

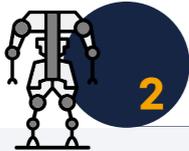
고령인력이 안전하게 일할 수 있는 작업환경 구성의 예시로는 자동화가 가능한 영역의 자동업무환경 구축을 들 수 있으며, 이를 통한 신속, 정확한 작업물 도출을 기대할 수 있습니다.



[A사]  
1 자동화 설비 투자 사례

“생산환경에서는 설비가 새롭게 들어오지 않으면 라인에서 뭔가를 하기가 어려워서 설비에 투자할 수밖에 없는 것 같아요. 예전에는 사람이 직접 했던 랩핑해서 팔레트를 만드는 것도 기계화가 되어서 사람이 안 해도 되고요. 이물질을 검출할 때 이제는 자동화되어서 센서로 확인합니다. 예전에는 다 눈으로 확인했거든요. 이제 x-ray가 들어오면서 센서 작동을 통해 멈추면 사람이 찾게끔 하더라고요.”

고령근로자가 나이듦에 따라 신체적으로 한계가 발생할 수 있는 부분은 다양한 보조장치를 활용하여 작업을 보조할 수 있습니다. 중요한 것은 보조장치 활용이 고령 근로자의 안전과 작업효율에 도움을 줄 수 있어야 한다는 점입니다.



[B사]  
2 전동핸드자키와 웨어러블 슈트 도입 사례

“운반물을 이동할 때 수동핸드자키를 사용했다면 이제는 배터리로 작동하는 전동핸드자키를 도입해서 하고 있습니다. 기존에는 팔레트 500kg 정도를 사람이 끌고 갔다면 지금은 전기 자전거처럼 배터리로 해서 끌고 가는 것을 도입한 거예요. 그리고 무거운 거 드는 공정이 있으면 웨어러블 슈트라고 해서 로봇같이 생긴 장비를 입고합니다. 이 슈트는 팔이 일정 각도 이상 안 굽혀지도록 하는 등의 작용을 통해 관절이나 허리에 무리가 가지 않도록 도와주는 겁니다.”



[C사]  
3 수직운반기와 이동식 에어컨 도입 사례

“무거운 걸 드는 공정이 많아서 이전에는 무거운 것을 직접 바닥에서부터 들어서 옮겼다면 현재는 수직운반기 설치를 통해 일정 높이에서 올릴 수 있도록 했습니다. 그리고 밑에서 배합을 해서 펌프를 이용해 바로 배합기에 올라갈 수 있도록 한 것도 있고요. 너무 더워서 근무하기 어려운 날을 대비해서 이동식 에어컨을 한 사람당 하나씩 지급하기도 했습니다. 힘든 업무를 조금이나마 쉽게 수행할 수 있도록 하고 사원들이 안전하게 근무할 수 있도록 하기 위함입니다.”

# 07

## 근로자 건강관리 지침

### “건강한 오늘을 열GO”

나이 들어서도 안전하게 건강을 지키면서 일한다면, 고령 근로가 나쁜 것만은 아닙니다. 일을 하면 자연스럽게 체력을 유지할 수 있고, 사회적으로 사람들과 어울려 천천히 늙는다는 평가를 하기도 합니다. 다만 이를 위해서는 작업 환경이 안전하고 생산성도 유지되어야 합니다.

글로벌 B기업의 경우 고령 근로자의 노동과 휴식 간격을 1시간마다 15분 쉬는 패턴에서 20분마다 10분 쉬는 패턴으로 바꾸고 작업장 돋보기 비치, 틈틈이 근력을 키우고 스트레칭을 할 수 있도록 미니 체력장 설치 등을 통해 7% 생산성 증가를 달성하기도 하였습니다. 이러한 사례에서도 볼 수 있듯이 근로자 건강관리 지원을 통해 근로자의 건강과 안전, 생산성을 증진하는데 도움을 줄 수 있습니다.



## ★ 근로자 건강관리의 중요성

조직 내 근로자의 건강관리는 구성원 개인의 건강뿐만 아니라 조직 내에서도 매우 중요합니다. 근로자 건강관리가 잘 이루어진 경우, 아래와 같은 장점이 있습니다.

### 01 의료비 절감



건강관리 프로그램 참가자는 일반적으로 의료 비용과 보험 청구 금액이 적습니다. 건강관리 프로그램의 인지도와 참여도를 높이면 프로그램 비용보다 상당한 비용을 절감하여 의료비 지출을 줄일 수 있습니다.

### 02 장애 및 근로자 보상 감소



효과적인 건강관리 프로그램은 직원의 부상과 질병을 줄일 수 있으므로 장애 및 산재 보상 청구를 줄이는 데 기여할 수 있습니다.

### 03 생산력 향상



잘 설계된 건강관리 프로그램은 직원들이 신체적, 정신적, 재정적, 스트레스 관련 문제를 관리하도록 도와 생산성을 향상시킵니다. 이러한 프로그램은 창의성과 협업을 촉진할 수도 있습니다.

### 04 인력충원



직원 복지 및 프로그램은 이직률에 영향을 미칠 수 있습니다. 건강, 스트레스, 만족도를 해결함으로써 피로와 정신적, 육체적 소모를 줄일 수 있습니다. 또한 고품질 건강관리 프로그램을 제공하면 직원의 관심을 끌고 유지하는데, 직원 중 87%가 고용주를 선택할 때 이러한 프로그램을 고려하기 때문입니다.

### 05 결근 감소



효과적인 건강관리 프로그램은 직원의 결근을 줄일 수 있습니다. 한 연구에서는 건강관리 프로그램을 운영하는 고용주의 절반 이상이 결근이 감소했다고 보고했습니다.

### 06 사기진작



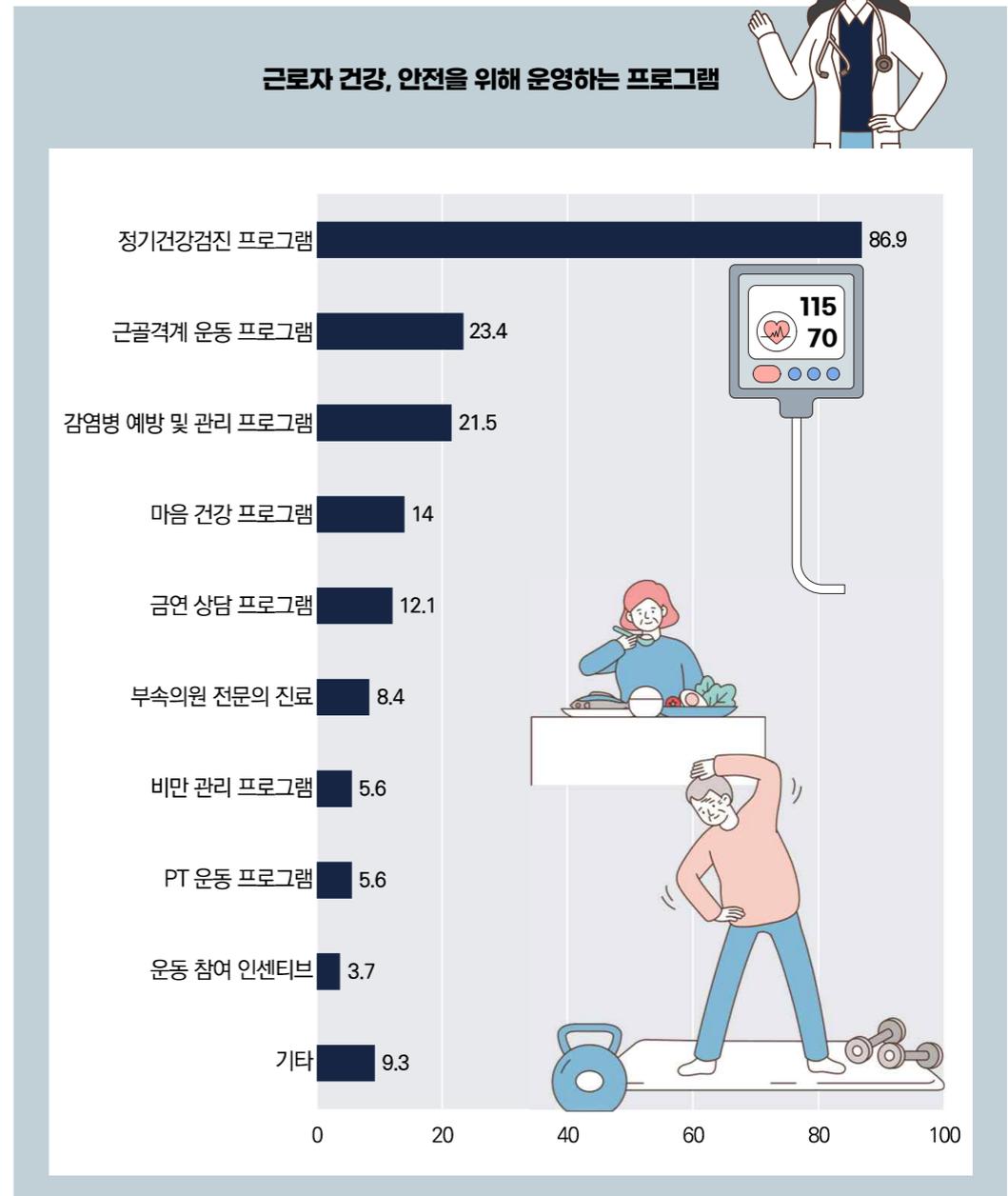
팀으로 함께하는 건강관리 프로그램은 소속감과 동료애를 키워 직원들의 사기와 참여를 높일 수 있습니다.

## ★ 식품기업 실태조사

일반적으로 식품기업들은 근로자의 건강, 안전을 위해 정기건강검진 프로그램을 가장 많이 운영하고 있습니다. 근로자의 정기적 건강검진은 근로자의 건강유지를 위해 반드시 필요한 지원입니다. 생산업무가 많은 업종특성을 고려할 때, 근골격계 운동 프로그램과 감염병 예방 및 관리 프로그램을 운영하는 기업도 다수 있는 것으로 나타났습니다.



근로자 건강, 안전을 위해 운영하는 프로그램



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

# 실행 가이드

## 1단계

### 건강관리 지원의 AS-IS와 TO-BE 파악하기

우리 조직 구성원의 건강관리 지원 프로그램을 만들기 위해, 가장 먼저 시행해야 할 일은 지금 있는 프로그램과 이상적이라 생각하는 프로그램을 생각하고, 우리 조직이 개선해야 할 점을 찾는 것입니다. 이때, 아래의 점검사항을 고려하여 건강관리 지원 프로그램의 목표를 도출할 수 있습니다.

#### 건강관리 프로그램 계획 시 고려할 수 있는 사항 예시



건강관리 프로그램의 목표는 근로자의 건강검진이 아닌 개선입니다. 특히, 일부 프로그램에서 체중감량을 목적으로 할 수 있지만 궁극적 목적은 '건강개선'임을 기억해야 합니다.



프로그램 참여를 위한 인센티브보다 프로그램 계획과 시행에 집중해야 합니다.



건강관리 프로그램은 단기적인 이벤트가 아닌 장기적 변화를 위한 프로그램이어야 합니다.



건강관리 프로그램 시행 시, 외주가 아니라 우리 조직이 주도권을 가지는 것이 바람직합니다.



건강관리 프로그램이 만들어 졌다면, 구성원이 참여할 수 있는 홍보도 매우 중요합니다.

## 기업의 건강관리 지원 기준 점검을 위한 체크리스트

다음의 질문에 따라 해당 사항에 대해 O, X 체크를 하시기 바랍니다. 해당 사항이 많은 수록 귀사의 근로자 건강관리 지원이 잘 이루어지고 있음을 의미합니다.

### 1

우리 회사는 어떠한 건강검진 지원 제도를 마련하고 있는가?

① 건강검진 시 공가지원	O, X
② 건강검진 시 공가지원 + 일반검진 비용 지원	
③ 건강검진 시 공가지원 + 일반검진 외 추가 검진 지원	
④ 건강검진 시 공가지원 + 일반검진 외 추가 검진지원 + 가족 1인 등 지원	

### 2

우리 회사는 어떠한 건강검진 지원 제도를 마련하고 있는가?

① 근로자가 건강유지, 증진을 위한 조언을 들을 수 있는 기회 제공여부	O, X
② 건강검진 이후 결과의 통지와 설명을 통한 건강유지, 증진 프로그램 제공여부	
③ 만성질환(당뇨병, 고지혈증 등)에 대한 건강지도, 교육 프로그램 제공 여부	
④ 작업자의 건강상태를 고려한 근무시간 변경 가능여부	
⑤ 작업자의 건강상태를 고려한 작업편성제도 운영여부	
⑥ 장년근로자에게 빈번하게 발생하는 요통예방 교육 및 프로그램 운영 여부	



2단계

우리 조직에서 시행할 수 있는 건강관리 지원과 직원의 수요조사

건강관리 프로그램의 목표 설정 이후, 건강 관리 프로그램의 수혜자인 조직 구성원이 희망하는 프로그램을 조사하여 프로그램 구성에 반영할 수 있습니다. 직원 대상 수요조사 및 우리 조직에서 가용할 수 있는 예산 및 여건을 고려하여 시행할 건강관리 프로그램을 선정합니다.

건강관리 지원 프로그램 예시

				
작업 공간 인체공학 기반 가이드	수면 점검 프로그램 (올바른 침구 선택, 수면시간, 수면환경 조성 등)	마음챙김 프로그램	걸음 수 확인 및 챌린지 프로그램	건강한 식습관 실천 프로그램 등

3단계

새로운 건강관리 프로그램 실시 및 모니터링

건강관리 프로그램 시행 후, 중요한 것은 많은 직원이 해당 프로그램에 참여하는 것입니다. 이를 위해 아래의 사례를 참고할 수 있습니다.

건강관리 프로그램 홍보 예시

		
대규모 프로그램 개시 이벤트 개최	다양한 방법을 활용한 홍보 (이메일, 문자메시지, 포스터, 대면 회의에서 관리자의 홍보 등)	건강관리 프로그램 참여 시 인센티브 제공(개인 또는 팀 단위의 인센티브 제공)



고령 근로자 건강관리 지원 시 우선 고려해야 할 건강증진 프로그램

01 금연 및 절주관리 프로그램



고혈압이 있으며 흡연이나 음주가 잦은 근로자는 교육, 상담을 통해 금연과 절주를 지도해야 합니다. 알코올 의존증이 의심되는 경우 신경정신과 전문의와 상담하여 전문적인 치료를 받도록 안내합니다.

02 체력 향상을 위한 운동지도, 관리 프로그램



개인의 체력이나 운동능력에 맞춰 운동강도를 높여나가도록 프로그램을 구성해야 합니다.

03 식습관 및 영양지도



과식, 나트륨 및 알코올의 과다섭취 등 식생활에 문제가 있는 근로자에 대하여 식생활의 평가, 개선을 위한 지도 프로그램을 운영합니다.

04 휴게실, 건강관리실의 설치 및 운영



작업장과 분리된 공간에 휴게실, 건강관리실을 마련하고 냉/난방시설, 음용수 공급시설, 등반이 의자, 자동 혈압계, 혈당측정기 등을 구비합니다.

## ★ 사례 가이드

고령 근로자를 비롯한 모든 근로자가 건강하게 일하기 위해 직장 내에 전문 보건관리자를 채용하고 근로자의 건강을 수시로 체크할 수 있는 보조도구(어플리케이션)를 도입하는 노력을 확인할 수 있습니다.



### 1 [A사] 보건관리자 채용 및 어플리케이션 도입 사례

“공장 같은 경우에는 보건관리자로 간호사를 채용했어요. 학교로 치면 양호실 같은 개념으로 간호사가 상주해 있어요. 직원들이 업무하면서 다치거나 감기 기운이 있거나 하면 쉴 수도 있고 약을 처방받을 수도 있죠. 그리고 최근에 이슈가 되고 있는 게 직원들에 대한 휴식 보장이에요. 휴식의 일환으로 웰니스 솔루션이 발표되었는데 근무시간에 스트레스를 관리할 수 있도록 하는 어플리케이션이에요. 현재 감정 상태가 어떤지 나타낼 수 있고, 이 시간대는 집중근무 하는 시간이니 혼자 집중할 수 있도록 신경 써달라는 거죠. 아니면 관리자가 보면서 ‘이 시간에는 꼭 쉬세요’라고 피드백을 한다든지 하는 어플리케이션을 도입하고 있어요. 최근에 좋지 않은 사회적 분위기가 정신적 스트레스로 오는 경우가 많다 보니까 스트레스를 관리하는 걸 중시 여기는 것 같아요.”

신체적 건강 외 마음의 건강, 스트레스 관리도 근로자 건강관리에 중요한 요소입니다. 이를 위해 시행되고 있는 다양한 예시는 아래와 같습니다.



### 2 [B사] 마음돌봄 서비스 사례

“직원들의 심리적 안정을 위해 외부 전문 상담업체와 연계하여 “마음돌봄 서비스”를 운영 중에 있습니다. 상담 내용은 철저히 익명으로 하기에 직원이 원하는 지역, 상담사를 본인이 선택하여 안심하고 받을 수 있습니다. 당사의 의료비 지원제도는 본인은 연간 500만원, 가족은 연간 300만원 한도로 지원중에 있으며, 단체상해보험도 가입되어 있어 상황 발생 시 지원하고 있습니다.”



### 3 [C사] 건강관리 프로그램 사례

“건강관리 차원의 일환으로 조직문화 관점에서 OOO체험을 진행하는데 OOO 아카데미가 충청북도에 있습니다. 아카데미에서 이루어지는 것은 첫째, 몸건강. 둘째, 마음건강. 셋째, 정신건강으로 힐링보다는 높은 차원으로 볼 수 있습니다. 몸의 습관과 먹는 습관을 바르게 하기 위해 1박 2일이나 2박 3일간 절제된 활동을 합니다. 전 직원이 참여하며 개량한복으로 환복하고, 핸드폰도 반납하며 저염식으로 조절된 식단을 먹습니다. 체험을 하고 일상생활에 반영할 수 있게 하는 것으로 이벤트성이 아니라 매년 진행하고 있으며, 인바디 측정하고 요가도 배우고 스트레칭이나 산책 등을 통해 건강관리를 지원하는 프로그램이에요.”

## ★ 관련 정책 및 지원사업



### 건강친화기업 인증 사업



직장 내 문화와 환경을 건강 친화적으로 조성하고, 직원 스스로 건강관리를 적극적으로 수행할 수 있도록 지원하는 등 건강친화제도를 모범적으로 운영하는 기업에 인증을 부여하는 제도



### 지원대상

- 건강친화기업 인증제도에 관심 있는 기업 법인



# 4 Chapter

## 숙련인력과 함께하는 계속고용제도

숙련된 인력의 경험과 지식은 기업에게 중요한 자산이며,  
이를 유지하여 기업의 안정성과 경쟁력을 강화할 수 있습니다.  
계속고용제도를 통해 고령 근로자는 안정적인 고용환경에서 더 오래 일하고,  
기업은 생산성 향상을 통해 더 성장할 수 있는 기반을 마련할 수 있습니다.

고용안정성으로 더 오래 함께하GO : 계속고용제도 마련

# 08 계속고용 제도 마련

## “ 고용안정성으로 더 오래 함께하GO

우리나라의 정년은 60세이지만 고령화는 급속도로 진행되고 있습니다. 대출 이자, 생활비 등 정기적인 지출은 물론 그 밖에 다양한 사유로 정년이 되어서도 근무를 희망하는 60세가 늘어나고 있으며, 기업에서도 이에 대응하기 위한 전략을 실행하고 있습니다.

'계속고용제도'란 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률(고령자고용법) 제19조에 따른 정년(60세)을 운영 중인 사업주가 정년을 연장 또는 폐지하거나, 정년의 변경 없이 정년에 도달한 근로자를 계속해서 고용하거나 재고용하는 것을 말합니다.



### 고령 근로자와 계속 일하는 것은 무엇이 좋을까?



#### 고용주가 필요로 하는 소프트 스킬 보유

경험이 풍부한 고령 근로자는 단기간에 갖추기 어려운 소프트 스킬(전문성, 서면 의사소통 기술, 분석 기술, 대인 관계 기술)을 수십 년 간 연마해 왔으며, 이는 계속해서 향상될 수 있습니다.



#### 새로운 업무에 대한 강력한 의지와 업무 의욕

고령근로자는 새로운 업무, 프로세스 및 기술을 배우려는 강력한 역량과 의지를 갖고 있습니다. 또한, Towers Watson의 연구에 따르면 나이가 많은 근로자는 젊은 근로자보다 동일 직무에서 더 높은 업무 의욕을 보이는 것으로 나타났습니다. 이처럼 고령근로자는 높은 업무 의욕으로 업무에 적극적으로 참여함으로써 재무 성과에 향상에 기여합니다.



#### 높은 충성도와 직업 윤리

근로자 이직은 연간 급여의 25%에서 150%에 이르는 비용뿐만 아니라, 고객 서비스 중단, 남은 직원들의 사기 하락, 기업 내 업무지식의 손실을 초래할 수 있습니다. 한편, 고령 근로자는 충성심이 높을 뿐만 아니라 신뢰성이 높고 결근율이 낮으며 직업윤리가 강한 장점을 가지고 있습니다.



#### 조직 구성원의 새로운 표준, 고령근로자

대표적인 현상으로, 베이비붐 세대가 나이가 들며 이들이 노동시장에 참여하는 고령 근로자의 수나 전체 대비 비율이 높아지고 있습니다. 고용주는 기용 인재 풀의 20% 이상인 이들을 간과하기 어려운 상황입니다.

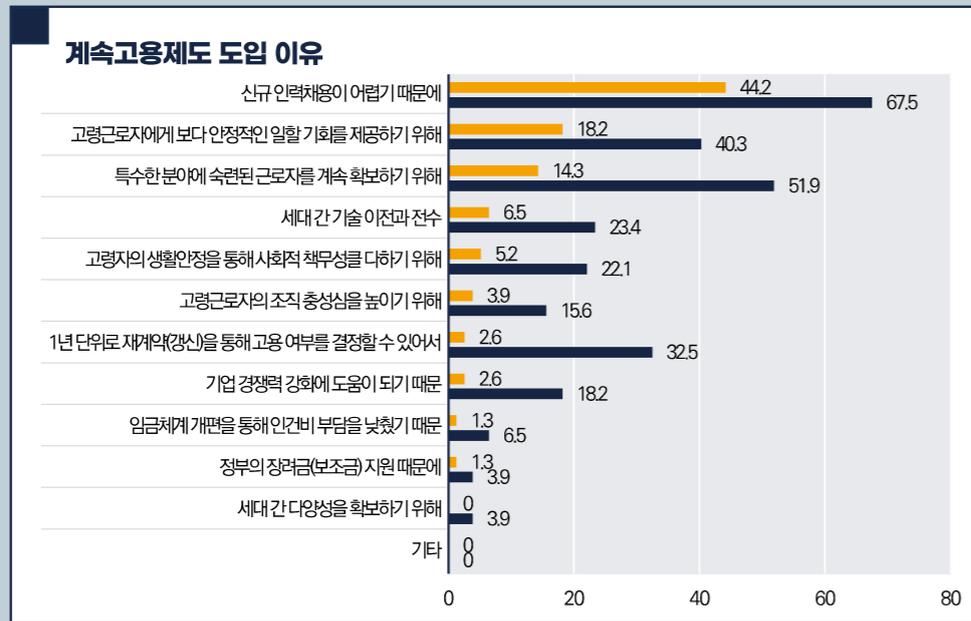
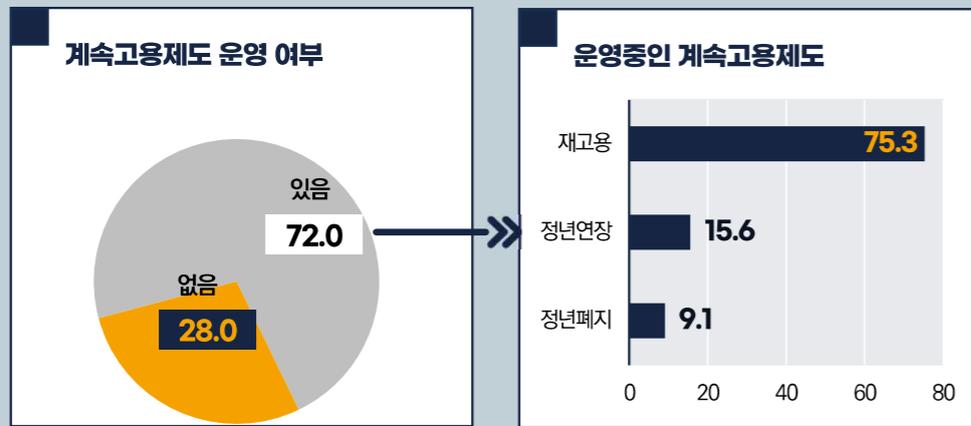
## ★ 식품기업 실태조사

식품기업의 72%는 계속고용제도를 운영하고 있습니다. 계속고용제도를 운영하는 경우, 기업 대부분이 재고용을 시행하고 있습니다.

계속고용을 도입하는 경우, 신규인력 채용 어려움 때문이라는 의견이 가장 많았으며, 특수한 분야에 숙련된 근로자의 계속 확보를 위해서도 계속고용을 하고 있는 것으로 나타났습니다.

계속고용제도 운영 여부 및 운영중인 제도 / 계속고용제도 도입 이유

(단위 : %)



※ 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명 대상의 응답결과임

## ★ 실행 가이드

### 1단계

### 우리 회사의 정년, 계속고용 관련 규정 확인하기

우리 회사의 내규, 취업규칙 등으로 정해진 정년, 계속고용 관련 규정을 확인합니다.

### 정년에 대하여 반드시 알아야 할 사항

- 01 사업주는 근로자의 정년을 정할 때 60세 이상으로 정해야 합니다.
- 02 정년이 명시되어 있지 않은 경우에도 정년의 하한 연령은 60세입니다.
- 03 정년을 60세로 정하고 있는 경우 그 정년에 해당하는 나이에 도달하는 날이 정년이 됩니다.
- 04 정년 산정 기준은 입사 시 제출한 서류상의 생년월일이 아닌 실제 생년월일을 기준으로 산정하여야 합니다.
- 05 연령만을 이유로 해고할 수 없습니다. 다만 정년과 해고는 구별해야 합니다.



### 2단계

### 우리 회사에서 적용할 수 있는 계속고용제도 결정하기

우리 회사의 여건을 고려하여, 우리 회사에 도입 가능한 계속고용제도를 비교 및 검토합니다

### 계속고용제도 예시

- |                |                       |
|----------------|-----------------------|
| 01 정년폐지        | 02 법적 정년 연령보다 정년연령 연장 |
| 03 정년 퇴직 후 재고용 | 04 기타                 |

계속고용제도 검토 시, 정부의 정책이 있는 경우 우리회사에 적용 가능여부를 확인하는 것이 계속고용제도 도입에 도움을 줄 수 있습니다.



**적용 가능 정책 확인**

고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr) > 정책자료 > 대상자별 정책 > 신중년  
<https://www.moel.go.kr/policy/policyinfo/aged/list.do>

**3단계**

**계속고용제도 도입하기**

우리 회사의 내규, 취업규칙 등에 계속고용 관련 규정을 적용합니다. 조직 내 구성원에게 계속고용제도 도입을 알리고, 필요한 경우 구성원에게 해당 제도를 설명합니다.

**계속고용제도 마련 과정에서 고려해야 할 사항**

재고용제도	구분	정년연장
60세	정년연령	60+0 세
촉탁사원	고용구분	정사원
1년 갱신	계약기간	규정 없음
같거나 다름	역할	기업에 따라 다름
플타임 혹은 단기간	근로시간	플타임 잔업 있음
월급 또는 일급, 월급, 시급	임금형태	월급
최저임금 혹은 기업임금제도에 따름	임금액	기업에 따라 다름
없는 경우도 있음	상여금	있음
대부분 평가하지 않음	평가	기업에 따라 다름
조직 재구축 및 인사제도 설계 부담 최소 인건비 부담 최소	장점	동기부여가 높은 인재 확보에 유리 고용 관리 용이
동기부여 저하 가능	단점	조직재구축 및 인사제도 재설계 부담 높음



**사례 가이드**

고령 근로자는 오래된 근무기간동안 자신만의 업무 노하우를 축적해 왔습니다. 이들이 숙련된 기술을 오랜 기간 발휘하여 일할 수 있도록 정년을 연장하는 기업이 늘고 있습니다.



**[A사]  
정년 연장 사례**

“정년이 원래 60세였는데, 20년도 9월에 65세로 연장을 했습니다. 구인이 어렵기도 하고 숙련공이 필요하기 때문에 하시던 분이 낫다고 판단해서 연장했습니다. 60세 되면 일할 수 있음에도 불구하고 나가야 되지 않습니까. 신체건강도 좋으니까 65세까지 충분히 할 수 있다라고 생각해서 늘린 겁니다. 정년 이후에도 계속고용을 하고 있고요. 건강상의 문제가 없다면 계속 그렇게 유지할 예정입니다.”



**[B사]  
계속 고용 사례**

“지속적으로 성과를 창출하시고 매장이나 현장에 근무하시는 분의 숙련된 기술이나 노하우를 전수해주시는 게 가장 좋았던 것 같고요. 오히려 젊은 신입사원보다 생산성이 높으신 거죠.”

정년 연장을 법정 연한 이상으로 늘리는 것 외에도, 재고용을 활용하여 기존 근로자들이 계속 일할 수 있도록 하는 기업의 사례를 아래와 같이 볼 수 있습니다.



**[C사]**  
**계속고용제도 도입 사례**

“적극적으로 권하고 있습니다. 인원이 부족해서 한 분 한 분이 소중하거든요. 그래서 업무에 익숙하신 분들이 더 필요합니다. 정년이 되고 나서 본인이 계속 근무를 원하신다면 정년퇴직후 바로 기간제로 채용하고, 퇴직을 원하시는 경우는 정년퇴직을 진행하고, 생산일정이 많아지는 시기쯤에 전화를 다시 드려서 기간제로 입사할 생각이 있는지 여쭙보고 채용을 진행합니다. 정년 이후의 기간제 채용은 무기계약으로, 개인적인 사정 또는 회사와의 계약관계에 문제가 없으면 2-3년 이상 근로합니다.”

계속고용제도를 활용하여 고령 근로자를 고용하는 경우, 많은 기업에서 기존 임금조건과 큰 차별 없이 임금을 지급하고 있습니다.



**[D사]**  
**촉탁계약 임금 정책 사례**

“차별 없어요. 그대로 유지를 해드리고 촉탁 계약을 1년 단위로 한다고 말씀 드렸잖아요. 이미 계약서상은 얼마로 하기로 했지만 월초에 급여인상이 있으면 계약서상에 급여를 적용하는 게 아니라 인상된 금액으로 적용해줘요. 차별이 없는 거죠.”



**[E사]**  
**임금 및 촉탁계약 임금 정책 사례**

“월급은 계속 인상됩니다. 다른 데처럼 임금피크제는 활용할 생각도 없고, 임금 규정은 똑같이 적용하고 있습니다. 정년했다고 해서 월급 삭감되는 것 없고 인상도 똑같이 됩니다. 다만, 고령자 분들의 경우는 촉탁계약(1년 단위)을 통해서 회사도 고령자들의 건강이나 업무 적합도를 수시로 체크해 볼 기회를 가지며, 고령자 분들 또한 계약직을 맺음으로써 본인의 건강 관리에도 힘쓸 수 있도록 유인책을 마련하고 있습니다.”

임금피크제를 적용하는 경우, 약간의 감액은 있지만 복리후생은 기존과 같이 유지하는 경우가 대부분입니다.



**[F사]**  
**정년 연장 사례**

“임금은 정년퇴직했을 때 마지막 임금 그대로인데 임금피크제가 시작되면 원래 받았던 급여의 70%를 받으니까 촉탁하더라도 원래의 70% 수준으로 보시면 될 거예요. 그 외의 복리후생은 유지되고요.”



**[G사]**  
**촉탁계약 임금 정책 사례**

“정년 이후에 촉탁직으로 고용하게 되면 임금은 10~20% 정도 감액하고 있어요. 근속년수가 길다 보니 감액을 하더라도 임금이 적지는 않고 그 이후 임금인상률은 다른 직원들과 같이 적용하는 만큼 만족하시는 편인 것 같아요. 직무도 기존과 동일하게 하고 기타 복리후생 또한 다른 직원들과 동일하게 지원되고 있어요.”



---

# 식품업종 고령인력 고용가이드

---

발행일: 2023년 12월

발행인: 김영중

발행처: 한국고용정보원  한국고용정보원  
Korea Employment Information Service

집필진: 한국고용정보원 김은석, 안준기, 조성은, 김진관

연구협력기관: 한국식품산업협회  한국식품산업협회

디자인: 더생각

인쇄:

ISBN:

