

한반도 르네상스 구현을 위한

VIP 리포트

■ 일본 고령자 일자리 창출 사례와 시사점

목 차

■ 일본 고령자 일자리 창출 사례와 시사점

Executive Summary	i
1. 고령자 고용률 개선이 필요한 한국	1
2. 일본의 고령자 고용 지원 정책	3
3. 일본의 산업별 고령자 고용 우수 사례	8
4. 시사점	14
※ 첨부자료 - 일본의 고령자 고용 지원 조성금 등	16

Executive Summary

< 요 약 >

■ 고령자 고용률 개선이 필요한 한국

세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되고 있는 우리나라의 경우, 55~64세 고용률(55~59세 70.6%, 60~64세 59.4%)이 일본(동 83.4%, 62.2%)에 비해 크게 낮은 수준으로 나타났다. 이 연령대는 자녀 교육, 혼인, 노후 준비 등이 겹치는 시기로 안정적인 일자리와 소득이 그 어느 때보다 필요한 시기라고 할 수 있다. 본고는 일본의 고령자 고용 증대를 위한 정책 노력과 사례를 살펴봄으로써 국내 고령자 고용 확대를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

■ 일본의 고령자 고용 지원 정책

(고령자(일본에서는 고연령자로 칭함, 이하 고연령자로 표기) 고용 지원 정책) 일본의 고령자 고용지원정책은 1995년 성립된 '고령사회대책기본법'에 근거한 '고령사회대책대방'에서 정한 지침에 따라 추진되고 있다. 1997년부터는 본격적으로 예산이 투입되었는데, 관련 전체 예산은 1997년 이후 2015년까지 18년간 연평균 4.7%씩 증가하였다. 일본의 고령자 고용·취업대책 추진 예산은 2015년기준 약 76.9억 엔에 이르는데, ①나이와 상관없이 일할 수 있는 사회의 실현, ②다양한 형태의 고용·취업기회 확보, ③고령자 등의 재취업 원조·촉진, ④창업 지원, ⑤지식, 경험을 활용한 65세까지 고용 확보 등 5개 부문에 활용된다. (고연령자고용확보조치의 성과) 일본은 지난 2006년부터 고연령자고용확보조치를 의무화함으로써 안정적인 고용환경을 제공하고 있다. 고연령자고용확보조치는 고연령자가 나이와 상관없이 계속해서 일할 수 있는 생애현역사회의 실현을 위해 도입된 '고연령자 등의 고용 안정 등에 관한 법률'에 근거하여 65세까지 안정된 고용을 확보하기 위한 조치로 ①정년제의 폐지, ②정년 연장, ③계속고용제도의 도입 등 3가지 조치 중 하나의 조치를 취하도록 의무화하고 있다. 일본 후생노동성에 따르면 2015년 기준 고연령자고용확보조치 이행 기업은 전체 조사대상 기업 중 99.2%에 이르며, 301인 이상 대기업의 경우에는 99.9%가 이 조치를 이행하고 있다. 한편, 종류별로는 계속고용제도 도입 기업 비중이 81.7%로 압도적으로 높고, 정년 연장(15.7%)과 정년제 폐지(2.6%)는 상대적으로 낮았다. (청년층 고용에 대한 영향) 한편, 고연령자고용확보조치 시행에 따라 일본 내에서도 청년 고용과의 트레이드 오프(Trade-off)에 대한 우려가 높았지만 현실화되지는 않았다. 60~64세 고용률이 2006년 52.6%에서 2015년에는 62.2%까지 상승한 사이, 20~24세 및 25~29세 고용률은 각각 64%대와 80%대 초반대를 유지하고 있다.

■ 일본의 산업별 고령자 고용 우수 사례

일본 기업들의 경우, 일본 정부의 정책 변화에 따라 제도 개선, 능력 개발, 직장 환경 개선, 건강 관리·안전 위생 등 새로운 직장이나 직무 창출과 같은 노력들을 통해 고령자 고용을 증대시킴과 동시에 고령자의 전력화를 꾀하고 있다.

(제도 개선) 일본 기업들의 경우, 정년제 폐지, 정년 연장, 재고용 제도의 매뉴얼화 등

인사제도를 개선하는 한편 직무급 도입 등 임금제도 개선을 통해 고령자 고용 유지 및 증대를 꾀하고 있다. 특히, 하루(1일), 단시간 노동 등 유연한 고용형태를 도입하고 평가 기준을 재정비하는 등 관련 제도도 동시에 개선하고 있는 기업들이 증가하고 있는 추세이다. **(능력 개발)** 새로운 직장이거나 직무에 대한 취업, 고연령자를 대상으로 한 새로운 지식 및 기능의 습득 등을 위한 교육 훈련 실시, 고연령자와 청년층으로 구성된 페어 노동 등에 의한 기능전승체제 만들기 등 고령자 활용을 통해 사원 전체의 능력 개발에도 힘쓰고 있다. **(직장 환경 개선)** 고연령자의 신체적 능력 저하로 인한 업무 효율성 악화 개선을 위해 실수 방지나 불필요한 노동을 없애서 효율적으로 일할 수 있도록 직장 환경 개선에도 적극적이다. 특히, 최근 일본 기업들은 고연령자의 신체적 정신적 부담 경감을 통해 피로를 미연에 방지하기 위한 설비나 생산 체제의 정비 등에도 적극적이다. **(건강관리·안전위생 등)** 고연령자들의 전력화를 위해서는 무엇보다 건강과 안전위생을 위한 노력이 지속되어야 하는데 일본 기업들은 고연령자의 건강 증진과 질병 예방을 위한 관리, 고연령자의 신체적 특성을 배려한 안전위생관리, 상담 체제 정비 등을 추진하고 있다. **(새로운 직장 및 직무 창출)** 고연령자들의 경험과 노하우를 활용하기 위해 다수의 일본 기업들은 새로운 회사를 설립하거나, 분사화 내지는 신규 업무 영역을 창출하는 등 적극적인 경영 전략을 구사하고 있다. 특히, 이러한 일본 기업들의 경영 활동들은 정부의 적극적인 정책 지원에 힘입은 바가 크다.

■ 시사점

한국은 세계에서 가장 빠르게 고령화가 진전되고 있는 나라로 노동 공급과 수요 부족에 따르는 잠재성장률 하락, 의료·복지 등 사회적 부담 증가, 산업 경쟁력 약화 등과 같은 문제 대응을 위한 정부 및 민간의 대응책 마련이 시급한 실정이다. **첫째, 고령자의 고용 확대를 위한 현장 니즈 중심의 보다 세밀한 정책망 구축이 필요하다.** 정년제도의 개선 등 국내 고령화 단계에 적합한 고령자 고용 관련 제도의 전반적인 재검토와 고령자의 생활과 일의 양립 등을 위한 정책 배려 등이 있어야 할 것이다. **둘째, 고령자 고용 증대 정책은 의료·복지는 물론 연금에 이르기까지 사회적 부담 감소와 연계되어야 한다.** 이를 위해서는 고령자의 건강 유지, 작업 환경 개선 등 관련 부문과 연계된 지원 정책들이 동반 추진되어야 할 것이다. **셋째, 고령자 고용 증대가 청년층 고용 축소를 유발하지 않도록 정부의 적극적인 정책 보완이 필요하다.** 우리나라는 일본과 달리 높은 청년 실업에 시달리고 있을 뿐 아니라 장년층의 고용 안정도 위협받고 있는 상황으로 고령자 고용 증대 과정에서 사회적 갈등이 유발될 수 있다. 따라서, 고령자 고용촉진 시범사업 등을 통해 고용 증대가 타 연령대 고용에 미치는 영향에 대해 실증한 후 현실에 부합한 정책 보완 과제를 도출할 필요가 있다. **넷째, 기업들은 정년제도를 포함하여 고령자 고용 유지가 기업 경쟁력 강화로 이어지도록 경영 전반에 걸친 고령인재 활용을 위한 자발적인 노력이 필요하다.** 기업 내 고령 인력들의 체화된 기술과 노하우 등은 이들의 퇴사와 더불어 단절되는데 이를 방지하기 위해서는 기업의 자발적인 노력과 더불어 주어진 정책과 제도 환경의 활용도를 높여야 한다. **다섯째, 고령자 고용 촉진 과정에서 파생되는 각종 서비스 및 제품 관련 시장 확대는 물론 생산성 향상 등 고령자 고용을 통해 파생되는 각종 작은 혁신들의 보급 확대가 필요하다.**

1. 고령자 고용률 개선이 필요한 한국

- 한일 고령자 고용률을 비교해 보면 한국은 55~64세 고용률이 일본에 비해 크게 낮은 반면 65세 이상 고용률은 높은 수준

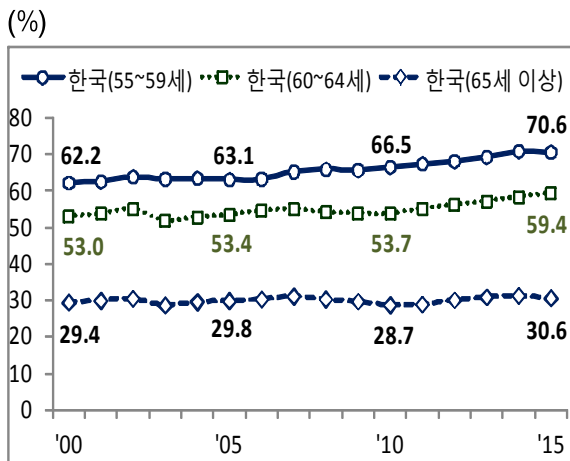
- 한일 고령자 정의

- 한국의 경우, 고령자고용촉진법에 따르면 고령자는 55세 이상(준고령자는 50~54세)으로 정의
- 일본의 고령자는 고령자고용안정법(高齡者雇用安定法)에 따라 65세 이상으로 정의

- 한국의 고령자 정의를 기준으로 볼 때 55~64세 고용률(고용률=취업자/15세 이상 인구*100) 제고가 필요

- 2015년 기준 한국의 55~59세, 60~64세 고용률은 각각 70.6%, 59.4%로 일본의 동 83.4%, 62.2%에 비해 크게 낮은 수준
- 다만, 65세 이상 고용률은 2015년 기준 한국이 30.6%, 일본이 21.7%로 한국이 높은 것으로 나타남

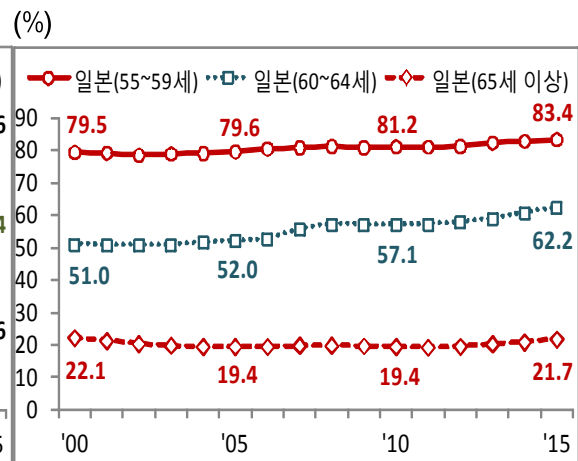
< 한국의 고령자 고용률 추이 >



자료 : 통계청.

주 : 한국의 고령자 기준은 고령자고용촉진법 상 55세 이상임.

< 일본의 고령자 고용률 추이 >



자료 : 日本 總務省.

주 : 일본의 고령자 기준은 고령자고용안정법(高齡者雇用安定法)65세 이상인 자를 말하나, 한국과의 비교를 위해 55세 이상 인구의 고용률을 제시함.

○ 한일 고령자의 정규·비정규직 비중은 유사한 수준

- 한일 양국 모두 50대는 정규직 비중이, 60세 이상은 비정규직 비중이 크게 높은 수준

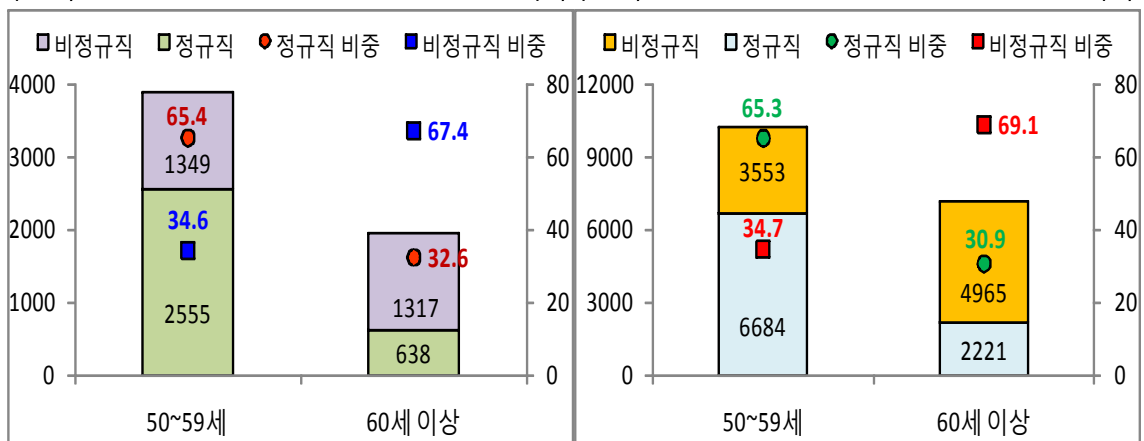
- 한국의 경우, 2015년 기준 50~59세 취업자의 정규직 비중은 65.4%, 비정규직 비중은 34.6%로 정규직 비중이 압도적으로 높게 나타난 반면, 60세 이상은 동 각각 32.6%, 67.4%임
- 일본도 마찬가지로 50~59세 취업자의 정규직 비중은 65.3%, 비정규직 비중은 34.7%로 정규직 비중이 월등히 높은 수준이나, 60세 이상 취업자들은 이 비중이 역전되어 정규직 30.9%, 비정규직 69.1%로 나타남

○ 본고에서는 일본의 고령자 고용 증대를 위한 정책 노력과 사례를 살펴봄으로써 관련 국내 정책에 대한 시사점을 제시하고자 함

- 우선, 일본의 고령자 고용 창출을 위한 일본 정부의 지원 정책과 효과에 대해 살펴보고 정부 정책 시사점을 도출

- 다음으로 일본의 산업별 고령자 고용 창출 우수 기업 사례를 통해 국내 기업에 주는 시사점을 제시

<한국 고령자 정규비정규직 비중('15년)> <일본 고령자 정규비정규직 비중('12년)>
(천명) (%) (천명) (%)



자료 : 통계청.

자료 : 日本 總務省, 就業構造基本調査(2012年)
자료로 현대경제연구원 추산.

2. 일본의 고령자 고용 지원 정책

① 고령자 고용 지원 정책 개요

- 일본의 고령자 고용 지원 정책은 1995년에 성립된 ‘고령사회대책기본법’에 근거한 ‘고령사회대책대망(高齡社會對策大綱)’에서 정한 지침에 따라 추진
- 일본의 고령자 고용 지원 정책은 고령사회대책대망의 기본 정책 가운데 가장 우선순위에 있는 정책으로 1997년부터 본격 추진됨
 - 1996년에 1차 고령사회대책대망이 결정된 이후, 2001년에 2차, 2012년에 3차가 결정¹⁾, 1997년부터는 정부 예산이 투입되면서 본격 추진

< 일본의 고령사회대책 분야 및 세부 정책 >

분야	세부 정책
1. 취업·연금 등	①전원 참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업대책 추진 ②근로자의 생애를 통한 능력 발휘 ③공적연금제도의 안정적 운영 ④자조노력에 의한 고령기의 소득확보를 위한 지원
2. 건강·간병·의료 등	①건강만들기의 총합적 추진 ②간병보험제도의 착실한 실시 ③간병서비스의 충실 ④고령자 의료제도의 개혁 ⑤주민 등을 중심으로 한 지역의 상호의존체제 만들기 촉진
3. 사회참가·학습 등	①사회참가활동 촉진 ②학습활동 촉진
4. 생활환경 등	①풍요롭고 안정된 주거생활 확보 ②유니버설디자인을 배려한 마을조성의 총합적 추진 ③교통안전 확보와 범죄, 재해 등으로부터의 보호 ④쾌적하고 활력 넘치는 생활환경의 형성
5. 고령사회에 대응한 시장 활성화 및 조사연구 추진	①고령자 대상 시장 개척 및 활성화 ②초고령사회 대응을 위한 조사연구 등의 추진과 기반 정비
6. 전세대가 참가하는 초고령 사회에 대응한 기반 구축	①전원참가형사회의 추진

자료 : 日本 內閣府, 高齡社會對策大綱.

1) 고령사회대책대망의 안을 작성하고, 고령사회대책에 필요한 관계 행정기관 간 상호 조정 및 고령사회대책에 관한 주요 사항의 심의 및 대책 추진은 고령사회대책회의에서 주관. 日本 內閣府.

○ 일본의 고령사회대책 관계 예산은 매년 큰 폭으로 증가하고 있는 가운데 고령자 취업 관련 예산은 크게 축소되었음

- 대폭 증가하고 있는 고령사회대책 관계 예산

· 일본의 고령사회대책 관계 예산은 1997년(약 8.6조 엔) 이후 2015년(약 18.1조 엔)까지 18년간 연평균 4.7%씩 증가하였음

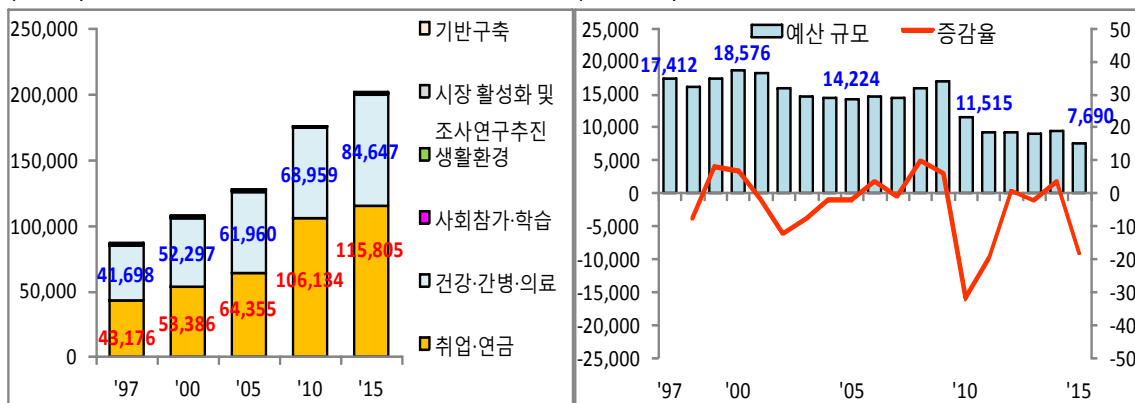
- 축소되고 있는 고령자 취업 관련 예산2)

· 고령자 고용 지원 관련 예산이 포함되어 있는 취업·연금 등의 관련 부문 예산은 2015년 약 11.6조 엔으로 전체 고령사회대책 관계 예산 약 20.1조 엔의 약 57.5% 수준

· 취업·연금 등의 관련 부문 예산 중 고령자 고용 지원 관련 예산이라 할 수 있는 전원 참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업대책 추진 예산은 2015년 약 76.9억 엔

· 전체 고령사회대책 관계 예산의 0.03%, 취업·연금 등의 관련 부문 예산 중 0.06%를 차지하고 있으나, 그나마 최근에는 감소세로 전환

< 일본의 고령사회대책 관계 예산 > < 고령자 고용 지원 관련 예산 추이 >
(억 엔) (백만 엔)



자료 : 日本 内閣府, 高齢社會白書, 各年.

주 1) 일반회계예산기준.

2) 각 부문은 2012년 고령사회대책대망을 기준으로 분류.

자료 : 日本 内閣府, 平成27年版 高齢社會白書.

주 1) 일반회계예산기준.

2) 고령사회대책대망의 취업·연금 등의 관련 부문 중 ①전원 참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업대책 추진을 위한 예산임.

2) 고령사회대책대망의 취업·연금 등의 분야에 관한 기본 정책은 ①전원참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업대책 추진, ②근로자의 생애를 통한 능력 발휘, ③공적연금제도의 안정적 운영, ④자조노력에 의한 고령기의 소득 확보를 위한 지원 등 4개 세부 부문으로 나뉜.

② 고령자 고용 지원 정책

- 일본은 전원 참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업 대책을 마련하여 고령자 고용 지원은 물론 고용주를 위해 다양한 제도를 추진하고 있음

< 일본의 전원 참가형 사회실현을 위한 고령자 고용·취업 대책 >

분야	세부 정책
1. 나이와 상관없이 일할 수 있는 사회의 실현	<ul style="list-style-type: none"> - 생애현역사회실현사업 추진 <ul style="list-style-type: none"> · 고연령자가 건강하고, 의욕과 능력이 있는 한 일할 수 있는 사회 분위기 조성, 고령기 직업생활 설계 세미나 개최 등 - 유기(有期)고용특별조치법 도입 <ul style="list-style-type: none"> · 전문적 지식 등을 보유한 유기고용노동자 등에 관한 특별조치법(2015년 4월 1일 시행)을 통해 유기노동계약의 남용을 방지하여 노동자의 고용안정을 꾀함 - 일본정책금융공고의 국민생활사업·중소기업사업 <ul style="list-style-type: none"> · 지역활성화·고용촉진자금을 이용하고자 하는 60세 이상 고령자 등을 고용하는 사업주의 경우, 고용창출효과 요건을 2명 이상에서 1명 이상으로 완화
2. 다양한 형태의 고용·취업 기회 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 실버인재센터사업 추진 <ul style="list-style-type: none"> · 정년퇴직 후 임시, 단기 또는 가벼운 취업을 희망하는 자에 대해 의욕과 능력에 맞는 취업 기회와 하회참가의 장을 총합적으로 제공 - 시니어워크프로그램사업 추진 <ul style="list-style-type: none"> · 지역 사업주 단체 등과 공공직업안정기관의 참여 하에 고연령자가 거주하는 가까운 지역 내 고용을 위한 기능 강습, 면접회 등을 추진 - 지역인재만들기 사업 <ul style="list-style-type: none"> · 긴급고용창출사업임시특례교부금 활용, 지자체 관계 기관이 상호 연계하여 고연령자의 취로지원사업을 전개
3. 고령자 등의 재취업 원조·촉진	<ul style="list-style-type: none"> - 공공직업안정소의 고연령구직자 대상 직업생활 재설계 지원, 취로지원 등을 추진 - 각종 조성금 제도 도입을 통한 고령자 고용 사업주 지원 <ul style="list-style-type: none"> · 트라이얼고용장려금, 특정구직자고용개발조성금(특정취직곤란자고용개발조성금, 고연령자고용개발특별장려금), 고연령자고용안정조성금, 노동이동지원조성금
4. 창업 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 일본정책금융공고의 국민생활사업·중소기업사업 <ul style="list-style-type: none"> · 고령자 등을 대상으로 한 우대금리 적용 융자제도 시행
5. 지식, 경험을 활용한 65세까지 고용 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 고령자고용확보조치(2006년 의무화) <ul style="list-style-type: none"> · 고령자 등의 고용안정 등에 관한 법률에 근거, 65세까지의 고용 확보를 위한 계속고용제도의 도입 등의 조치 의무화

자료 : 日本 內閣府, 高齡社會對策大綱.

③ 고연령자고용확보조치의 성과

○ 일본은 지난 2006년부터 고연령자고용확보조치를 의무화, 안정적인 고용 환경을 제공

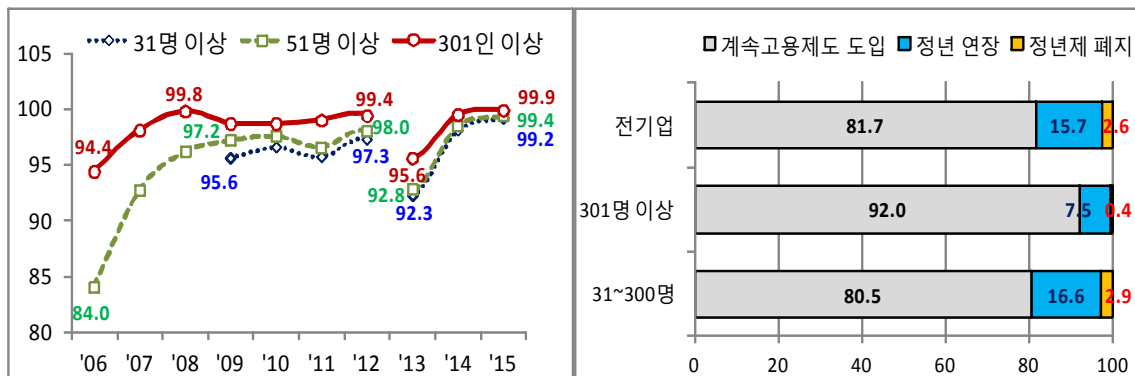
- 고연령자고용확보조치

- 고연령자고용확보조치는 고연령자가 나이와 상관없이 계속해서 일할 수 있는 생애현역사회의 실현을 위해 도입된 ‘고연령자 등의 고용 안정 등에 관한 법률’에 근거하여 65세까지 안정된 고용을 확보하기 위한 조치³⁾
- 본 조치는 ‘정년제의 폐지’, ‘정년 연장’, ‘계속고용제도의 도입’ 등 3가지 조치 중 하나의 조치를 취하도록 의무화하고 있음

- 계속고용제도 도입 중심 고연령자고용확보조치 이행 기업 비중 증대

- 일본 후생노동성에 따르면 2015년 기준 고연령자고용확보조치 이행 기업은 전체 조사대상 기업 가운데 99.2%로 전년동기대비 1.1%p 상승⁴⁾
- 301인 이상 대기업을의 경우, 99.9%가 고연령자고용확보조치를 이행
- 조사대상 기업들의 81.7%는 고연령자고용확보조치 가운데 계속고용제도를 도입한 기업들로 정년 연장(15.7%)과 정년제 폐지(2.6%)는 상대적으로 약함

<고연령자고용확보조치 이행 기업 비중> <고연령자고용확보조치 부문별 이행 기업 비중> (%)



자료 : 日本 厚生労働省, 平成27年 高年齢者の雇用状況集計結果.

주 1) 조사대상 기업은 상시근로자 31명 이상 기업 14만 8,991개사.
 2) 2013년부터 계속고용제도 대상자 한정 폐지로 이전 데이터와의 비교는 불가.

주 : 조사대상 기업은 상시근로자 31명 이상 기업 14만 8,991개사.

3) 일본 정부는 정년을 2006년 60세, 2010년 64세, 2013년 65세로 인상. 日本 厚生労働省.

4) 日本 厚生労働省, 平成27年 高年齢者の雇用状況集計結果.

○ 고연령자고용확보조치 시행에도 불구하고 이 제도가 청년층 고용에 부정적인 영향은 나타나지 않음

- 고연령자고용확보조치로 고령자 고용률 상승

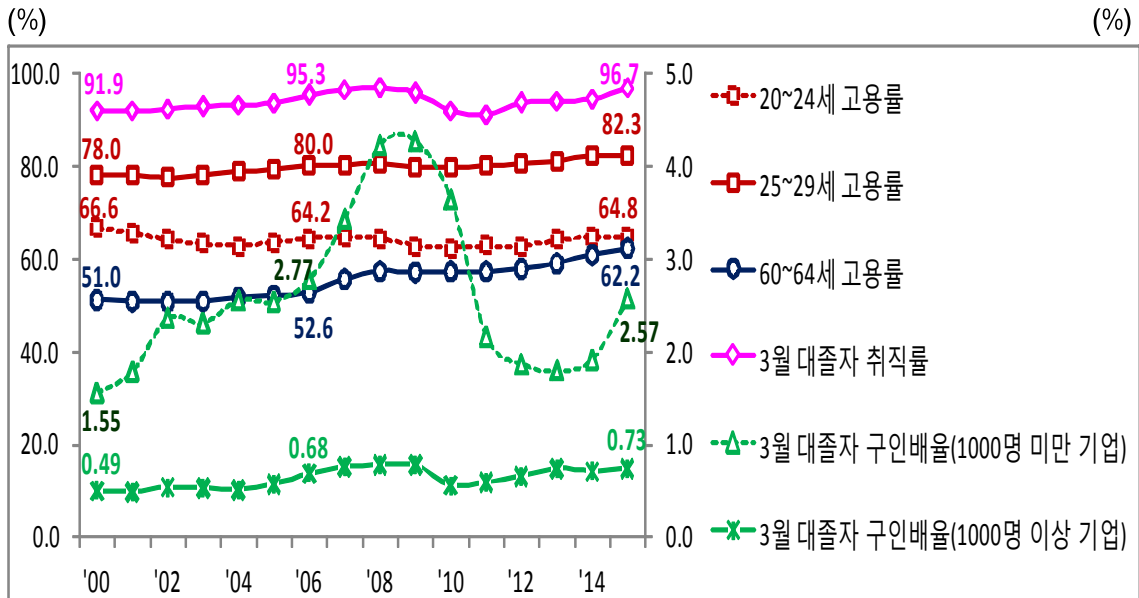
· 2006년 52.6%에 불과했던 60~64세 고용률이 고연령자고용확보조치 이후 빠르게 상승, 2015년에는 62.2%까지 상승

- 반면, 청년층 고용 및 채용 시장에 대한 영향은 거의 없는 것으로 판단

· 한편, 고연령자고용확보조치로 청년층 고용이 상대적으로 위축될 것으로 우려되었으나, 20~24세 및 25~29세 고용률은 큰 변화가 없었음

· 더욱이 3월 대졸자의 취직률, 구인배율을 보아도 글로벌 금융위기의 영향으로 위축되다 이후 회복세로 전환되었음

< 60~64세 고용률 추이 및 청년층 고용 지표 추이 >



자료 : 日本 總務省, 勞働力調査; 厚生勞働省·文部科學省, 大學等卒業者の就職狀況調査; リクルートワークス研究所, ワークス大卒求人倍率調査.

주 1) 구인배율=구인총 수/민간기업 취직 희망자 수.

2) 취직률=취직자/취업 희망자*100.

3. 일본의 산업별 고령자 고용 우수 사례)

① 개요

- 일본 기업들은 제도 개선, 능력 개발, 직장 환경 개선, 건강 관리·안전 위생 등 새로운 직장이나 직무 창출과 같은 노력들을 통해 고령자 고용을 증대시킴과 동시에 고령자의 전력화를 꾀하고 있음

< 일본 기업의 고령자 고용 증진 및 전력화를 위한 경영 개선 내용 >

구 분	세부 내용
1. 제도 개선	① 정년제 폐지·정년 연장·재고용제도의 메뉴얼화 등 인사 제도 개선 ② 직무급 도입 등 임금제도 개선 ③ 하루(1日)·단시간 노동 등 유연한 고용 형태 도입 ④ 평가기준 정비 등
2. 능력 개발	① 새로운 직장·직무에 대한 취업이나 새로운 지식·기능의 습득 등을 위한 고연령자를 대상으로 한 교육훈련 실시 ② 고연령자와 청년층 등 페어노동 등에 의한 기능전승 체제 만들기 등
3. 직장 환경 개선	① 실수 방지나 불필요한 노동을 없애 효율적으로 일하기 위한 직장의 환경 개선 ② 신체적·정신적 부담의 경감에 의한 피로 방지 등
4. 건강관리·안전위생, 기타	① 고연령자의 건강 증진·질병예방을 위한 건강관리 ② 고연령자의 신체적 특징 등을 배려한 안전위생관리 ③ 생활설계 상담체제·휴게실 설치 등 복리후생 개선 ④ 현역세대나 고연령자의 동기 향상을 위한 노력 등
5. 새로운 직장 및 직무 창출	① 새로운 회사 설립, 분사화, 신규 부문 창출 ② 사업 내 새로운 직장·직무 창출 등

자료 : 日本 高齡 障害 求職者雇用支援機構, 平成27年 高年齢者を戦力に一生涯現役で働ける職場づくり.

5) 이하 사례는 独立行政法人 高齡・障害・求職者雇用支援機構의 고연령자 고용개발 콘테스트 수상기업 사례를 참고로 작성.

② 대기업 사례

○ 금융보험업 - 교토(京都)중앙신용금고

- 정년 후 계속고용제도의 단계적 확충 : 전 직원이 입사 후 65세까지 스킬과 커리어 향상을 꾀하고, 동기를 유지함으로써 활기차게 일하기 위함
- 정년 연장 : 2006년 정년 60세, 희망자 전원 65세까지 축탁직 재고용, 2008년 65세 이후 본인 희망과 회사의 필요에 따라 비상근축탁직으로 70세까지 1년 단위로 재고용
- 관련 제도 정비 : 축탁직 고용, 임금은 55세 이상 직원과 동일한 연봉제, 직장이나 직무는 원칙 상 정년시와 동일, 이동이나 연수 수강, 직위 변경 등은 정규직원과 동일 등
- 근로 형태에 대한 연수
 - 54세 직원 대상으로 정년 후 계속 일하는 것에 대한 의의와 처우를 명시하여, 직원의 라이프플랜을 설계하도록 하는 커리어개발연수 실시
 - 59세 도달 시 새롭게 퇴직금이나 연금제도에 대한 상세한 설명과 함께 정년 후 근무 지속에 대한 의사 확인
- 새로운 직무 창출 : 고연령자의 능력을 최대한 활용한 '채권관리전문팀' 신설
 - 지점장 경험자 등 뛰어난 절충력을 가진 65세 이상 비상근축탁직원으로 구성

○ 사업서비스업 - 다이와(大和) 라이프넥스트주식회사

- 평생현역 가능한 고용제도 도입 : 프론트 매니저(맨션 등 관리원)의 경우, 65세 정년 후 70세까지 축탁직으로 계속 고용, 70세 이후에도 시니어 프론트 매니저로 고용할 수 있는 평생현역 가능한 고용제도 도입
- 새로운 직장·직무 창출 : 시니어 프론트 매니저 중 뛰어난 인재를 퀄리티 서포터(지역별 아파트 관리업 업무 지도, 평균 연령 72세)로 등용

③ 중소기업 사례

○ 섬유제조 - 주식회사 사이(サイ)

- **작업 기구 교환 등** : 고연령자가 일하기 쉽도록 미싱, 다리미 등의 작업 기구 교환(입식 작업에서 좌식 작업으로 전환)은 물론 조명, 공조 등 작업 환경을 정비
- **고연령 종업원 직장 정착 촉진** : 고연령 종업원에 대한 '연금·수입 계산 소프트웨어'를 배포, 정년 시 개인면담을 통해 정년 후 근로 형태를 정하도록 함
 - 개인에 따라 월 150시간까지 일할 수 있는 풀타임근무코스와 월 100시간까지 일할 수 있는 파트타임근무코스로 나뉘는데, 각각 3개씩의 세부 프로그램이 있어 선택 가능

○ 전기기계기구제조 - 야마모토(山本)금속제작소

- **희망자 전원 65세 고용 조기 도입** : 60세 정년이나 1998년부터 희망자 전원에게 대해 촉탁직원으로 재고용, 65세에 도달하더라도 본인과 회사가 필요하다면 연령 제한없이 고용
- **고연령 종업원을 활용한 기술전승** : 고연령 종업원을 위해 손마무리(테시아게; 手仕上げ)작업장을 마련하여 기계가공을 수반한 손마무리 작업이나 절삭공구의 연삭 등 고도의 숙련기술을 젊은 종업원 등에게 1對1 도제식으로 전승, 종업원에 대한 국가기능검정 준비 등의 지도에도 고연령층을 활용
- **작업 시설 등의 개선** : 부품 정리 작업의 자동화, 타흔(打痕)안심기 도입(부품 간 타흔방지 및 확인을 위한 눈 작업 감소) 등

○ 운송우편업 - 아사히(あさひ)자동차주식회사

- **정년 후 계속고용** : 정년 65세, 계속 근무 의욕이 있는 자에 대해 해고사유에 해당하지 않을 경우 원칙 계속 고용
- **승무원 자격 취득 지원** : 사회 변화에 따라 간병택시, 육아택시 등을 운행함에 있어 관련 경험이 있는 고령 종업원이 다수 활약하고 있으며, 간병헬퍼 등 관련 자격 취득 희망자에 대해 유급 지원 실시

- **작업 시설 등의 개선** : 자동일보장치 도입을 통해 기존에 수기로 작성하던 승무원 운전일보를 컴퓨터로 자동 기록하도록 하는 한편, 각 승무원의 면허증에 바코드를 부착하여 차량 출고 시 점검함으로써 확실히 면허증을 휴대하도록 하는 등 고령 승무원의 신체적 특징을 고려해 작업 시설 등을 개선
- **고령 승무원을 배려한 워크웨어링 도입** : 기존 3교대 근무와 달리 고령 승무원에 대해서는 주간(8~17시) 또는 야간 근무만 할 수 있도록 함

○ **식품제조 - 주식회사 운젠키노코혼포(雲仙きのこ本舗)**

- **기능별 분업체제 구축** : 버섯재배에서 출하까지 전 공정에 대해 고령사원과 젊은 사원으로 구성된 페어근무제도 도입을 통해 역할 분담, 기술과 노하우 등의 전승은 물론 고령사원의 육체적 정신적 작업 능력 개선
- **임금 체제 개편을 통한 동기부여 등** : 61세 정년 후 월급제에서 일급제로 전환하더라도 일급이 정년 전 월급 수준과 동일하게 조정, 인사평가도 협조성이나 규칙 준수 등을 중시
- **기계화 등 작업 환경 개선** : 박스 조립기, 상품적재장치, 원목운반기 등의 기계화를 통해 작업 환경을 개선, 고령 사원이 일하기 쉬운 안전한 직장 구축 및 생산성 향상

○ **음식·숙박업 - 주식회사 니시바라야(西原屋)**

- **정년 후 계속 고용** : 원칙 상 60세 정년 후 희망자 전원 65세까지 계속 고용하고 있으나, 실질적으로는 본인 희망에 따라 연령 제한없이 계속 고용하고 있으며, 임금은 매년 일정한 비율로 축소
- **근무시간 유연화** : 점장·공장장제도 도입을 통해 다양한 업무의 수행을 가능케 함에 따라 종업원은 개인의 라이프패턴에 맞춰 근무시간을 조정할 수 있게 되었고, 회사는 사정에 따라 다양한 형태로 종업원 운용이 가능해 짐

○ 의료·복지 - 사회복지법인 초세인(長生園)

- 노동시간관리위원회 운용 : 장시간 노동 근절 및 시간외 근무 삭감 등을 위한 대책 마련 및 추진
- 정년 및 계속고용 제도의 확충 : 2006년 희망자 전원 65세까지 재고용하도록 제도를 개정, 2009년에는 간호직 정년을 60세에서 63세로 연장하고 전체 직원을 70세까지 일정 조건 하에서 고용하도록 했을 뿐 아니라 2015년에는 계속고용 연령제한을 철폐
- 유연고용제도 도입 : 파트타이머를 대상으로 주당 근무일수 및 1일 당 노동시간 유연 설정 제도를 도입하였으며, 본인 희망에 따라 근무지를 재배치 하는 등 유연고용제도를 도입

○ 금속제조 - 헤이와(平和)산업주식회사

- 정년제 폐지 : 2006년 정년제 폐지를 통해 뛰어난 기술력을 보유한 고령 종업원을 확보
- 성과기반 임금제도 도입 : 정년제 폐지와 동시에 기본급과 직급을 조합한 임금체계를 도입하고, 개인 평가에 기반한 승진 및 상여, 그룹단위 목표수당 도입 등 성과기반 임금제도를 도입
- 교육훈련 강화를 통한 워크셰어링제도 도입 : 한 사람 당 3종류의 기계 사용이 가능하도록 교육·훈련함으로써 고령 직원의 단일 또는 단시간 근무가 가능하도록 함

< 일본의 고령자 고용 우수 사례 >

업종	회사명	직원 수 (명)	60세 이상 직원 비중(%)	정년 (세)	최고령 직원 (세)	
대 기 업	금융보험	쿄토(京都)중앙신용금고	3,084	8.9	60	72
	사업서비스	다이와(大和) 라이프넥스트주식회사	3,709	62.9	65	80
중 소 기 업	섬유제조	주식회사 사이(サイ)	246	13.4	60	79
	전기기계기구 제조	야마모토(山本)금속제작소	98	10.2	60	75
	운송우편업	아시히자동차주식회사	188	57.4	65	77
	식품제조	주식회사 운젠키노코혼포 (雲仙きのこ本舗)	193	8.8	61	71
	음식·숙박	주식회사 니시바라야(西原屋)	272	33.1	60	73
	의료·복지	사회복지법인 초세인(長生園)	225	18.7	일반 60/ 간호 63	78
	금속제품제조	헤이와(平和)산업주식회사	170	7.6	없음	71세

자료 : 日本 高齢・障害・求職者雇用支援機構, 高年齢者を戦力に一生涯現役で働ける職場づくり, 各年号.

4. 시사점

- 한국은 세계에서 가장 빠르게 고령화가 진전되고 있는 나라로 노동 공급 부족과 수요 부족에 따르는 잠재성장률 하락, 의료·복지 등 사회적 부담 증가, 산업 경쟁력 약화 등과 같은 문제 대응을 위한 정부 및 민간의 대책 마련이 시급한 실정임
- 우선, 고령자의 고용 확대를 위한 현장 니즈 중심의 보다 세밀한 정책망 구축이 필요함
 - 정년제도의 개선 등 국내 고령화 단계에 적합한 고령자 고용 관련 제도의 전반적인 재검토가 필요
 - 특히, 고령자 고용 촉진을 위한 정책은 고령자를 고용하는 기업 입장에서는 현장의 상황과 니즈에 따라 다양하게 적용하고 응용할 수 있어야 하며, 고령자 입장에서는 자신의 생활설계에 맞춰 일과 생활을 양립시킬 수 있어야 함
 - 한편, 고령자 고용 확대를 위해서는 고용 정책 전반에 대한 사회적 합의를 바탕으로 한 혁신이 조속히 이루어져야 함
- 다음으로, 고령자 고용 증대는 의료·복지는 물론 연금에 이르기까지 사회적 부담을 감소시킬 수 있는 가장 효과적인 방법 중 하나로 고령자 고용 증대를 위한 정책과 함께 피고용인인 고령자의 건강 유지, 작업 환경 개선 등 관련 부문과 연계된 지원 정책들이 동반 추진되어야 함
- 또, 고령자 고용 증대가 청년층 고용 축소를 유발하지 않도록 정부의 적극적인 정책 보완이 필요함
 - 일본의 경우, 고령자 고용과 청년층 고용이 상호 대체관계가 아닌 것으로 나타나고 있음
 - 하지만, 우리나라는 일본과 달리 높은 청년 실업에 시달리고 있을 뿐 아니라 장년층의 고용 안정도 위협받고 있는 상황으로 고령자 고용 증대를 강조할 경우 사회적 갈등을 유발할 가능성이 큼
 - 따라서, 고령자 고용촉진 시범사업 등을 통해 고령자 고용 증대가 타 연령대 고용에 미치는 영향에 대해 실증한 후 현실에 부합한 정책 보완 과제를 도출할 필요가 있음

- 한편, 기업들은 정년 제도를 포함하여 고령자 고용 유지가 기업 경쟁력 강화로 이어지도록 경영 전반에 걸친 고령 인재 활용을 위한 자발적 노력이 필요함
 - 기업 내 고령 인력들 가운데는 뛰어난 기술 인력 뿐 아니라 영업, 경영관리 등의 부문에서 기업이 필요로 하는 노하우 등이 체화되어 있는데, 이러한 체화된 기술과 노하우 등은 이들의 퇴사와 더불어 단절
 - 이를 방지하기 위해서는 기업의 자발적인 노력과 더불어 주어진 제도 환경의 활용도를 높여야 함

- 마지막으로 고령자 고용 촉진 과정에서 파생되는 각종 서비스 및 제품 관련 시장 확대는 물론 생산성 향상 등 고령자 고용을 통해 파생되는 각종 작은 혁신들의 보급 확대가 필요함

이부형 이 사 대 우 (2072-6306, Leebuh@hri.co.kr)

<첨부 1.> 트라이얼고용장려금

- 목적 : 직업경험의 부족 등으로 취직이 곤란한 구직자를 원칙 3개월 간 시범 고용함으로써 구직자의 적성이나 능력을 파악, 상용고용으로의 이행 계기로 삼기 위한 제도
- 장려금 지급 규모 : 대상자 1인당 월 최대 4만 엔, 최장 3개월
 - 대상자가 모자가정의 모(母) 등 또는 부자가정의 부(父)인 경우 : 청년고용 촉진법에 근거한 인정사업주가 35세 미만인 대상자에 대해 트라이얼고용을 실시할 경우 1인당 월 5만 엔(최장 3개월)을 지급
- 대상
 - 헬로워크, 지방운송국, 직업소개사업자의 소개일 기준으로 취로경험이 없는 직업에 취업할 것을 희망하는 경우
 - ※ 헬로워크(Hellowork)는 후생노동성이 운영하는 취직지원·고용촉진을 위한 웹사이트, 직업소개사업자는 고용관계 급부금 취급에 관한 동의서를 노동국에 제출한 자를 말함
 - 헬로워크, 지방운송국, 직업소개사업자의 소개일 기준으로 학교 졸업 후 3년 이 경과하지 않은 자로 졸업 후 안정된 직업을 가지고 있지 않은 경우
 - ※ 안정된 직업이란 기간이 정해지지 않은 노동계약을 체결, 1주간 소정노동시간이 통상 노동자의 소정노동시간과 동일할 것
 - 헬로워크, 지방운송국, 직업소개사업자의 소개일 전일 기준으로 과거 2년 사이에 2회 이상 이직이나 전직을 반복하고 있을 경우
 - 헬로워크, 지방운송국, 직업소개사업자의 소개일 전일 기준으로 이직한 기간이 1년이 경과한 경우
 - 임신, 출산육아를 이유로 이직, 소개일 전일 기준으로 안정된 직업을 가지지 않은 기간이 1년을 경과한 경우
 - 취직 원조를 실시함에 있어서 특별한 배려를 필요로 할 경우
 - ※ 배려를 필요로 할 경우란 생활보호수급자, 모자가정의 모(母)등, 부자가정의 부(父), 일용노동자, 계절노동자, 중국잔류일본인 등 영주귀국자, 홈리스, 주거상실 불안정 취업자를 말함

자료 : 日本, 厚生労働省.

<첨부 2.> 특정취직자고용개발조성금

□ 개념 : 60세 이상 고령자를 고용하는 사업주에 대한 고용지원 보조금으로 특정취직곤란자고용개발조성금과 고연령자고용개발특별장려금이 있음

① 특정취직곤란자고용개발조성금

○ 목적 : 고령자, 장애인, 모자가정의 모(母) 등 취직곤란자를 헬로워크 등의 소개에 의해 계속 고용하는 노동자(고용보험 상 일반피보험자)로 고용하는 사업주에 대해 조성금을 지급

○ 지급 규모

- 단시간 노동자 외

대상 노동자	지급액	조성 대상 기간	지급대상별 지급액
고령자(60~64세), 모자가정의 모(母) 등	60(50)만 엔	1년	30만 엔*2회 (25만 엔*2회)
신체·지적 장애인	120(50)만 엔	2년(1년)	30만 엔*4회 (25만 엔*2회)
중도장애인 등 (중도장애인, 45세 이상 장애인, 정신장애인)	240(100)만 엔	3년(1.5년)	40만 엔*6회 (33만 엔*3회, 단 3회째는 34만 엔)

※ () 내는 중소기업 이외의 기업에 대한 지급액 및 조성 대상 기간임.

- 단시간 노동자

대상 노동자	지급액	조성 대상 기간	지급대상별 지급액
고령자(60~64세), 모자가정의 모(母) 등	40(30)만 엔	1년	20만 엔*2회 15만 엔*2회
장애인	80(30)만 엔	2년(1년)	20만 엔*4회 (15만 엔*2회)

※ 단시간 근로자는 1주간 소정노동시간이 20시간 이상 30시간 미만인 노동자를 말함.

※ () 내는 중소기업 이외의 기업에 대한 지급액 및 조성 대상 기간임.

자료 : 日本, 厚生労働省.

<첨부 2.> 특정구직자고용개발조성금

② 고연령자고용개발특별장려금

- 목적 : 고용일 기준 만 연령이 65세 이상인 이직자를 헬로워크 등의 소개로 1주간 소정노동시간이 20시간 이상인 노동자로 고용하는 사업주(1년 이상 계속해서 고용하는 것이 확실한 경우에 한함)에 대해 조성금을 지급

※ 헬로워크 등의 소개란 헬로워크, 지방운송국, 고용관계 급부금의 취급에 관한 동의서를 노동국에 제출한 유료·무료 직업소개사업자와 무료 선원직업소개사업자의 소개를 말함

○ 지급 대상 이직자

- 고용 관련 사업주 이외의 사업주와 일주간 소정근로시간이 20시간 이상 고용 관계에 있지 않은 자
- 고용보험 상 피보험자 자격을 상실한 이직일의 익일로부터 3년이 경과하지 않은 때 고용된 자
- 고용보험 상 피보험자 자격을 상실한 이직일 이전 1년 간 피보험자 기간이 6개월 이상이었던 자

○ 지급액

대상 노동자의 1주간 소정노동시간	지급액	지급대상별 지급액
30시간 이상 (단시간 노동자 이외)	70(60)만 엔	35(30)만 엔*2회
20시간 이상 30시간 미만	50(40)만 엔	25(20)만 엔*2회

※ () 내는 중소기업 이외의 기업에 대한 지급액 및 조성 대상 기간임.

자료 : 日本, 厚生労働省.

<첨부 3.> 고연령자고용안정조성금

□ 개념 : 고령자의 활용 촉진을 위한 고용환경정비 조치를 실시한 사업주나 50세 이상이면서 정년연령 미만인 유기계약 노동자를 무기고용 노동자로 전환시킨 사업주에 대해 지급하는 조성금으로 고연령자활용촉진코스와 고연령자무기고용전환코스가 있음

① 고연령자활용촉진코스

○ 목적 : 고령자가 의욕과 능력이 있는 한 연령에 관계없이 활기차게 일할 수 있는 사회 구축을 위해, 고령자 활용 촉진을 위한 고용환경정비 조치를 실시한 사업주에 대해 조성금을 지급

○ 고연령자활용촉진을 위한 조치

- 새로운 분야로의 진출 등, 기계설비의 도입 등, 고령자 고용관리제도 도입 등, 건강관리제도의 도입, 정년 연장 등과 같은 5개 조치가 해당
 - ※ 정년 연장에 관련된 조치는 66세 이상으로 정년 연장, 정년 규정 폐지, 65세 이상으로 정년 연장 및 희망자 전원을 66세 이상 고용하는 계속 고용제도의 도입 등의 3가지 조치가 해당

○ 지급액

- 고연령자활용촉진을 위한 조치에 관한 구체적인 실천 내용을 담은 고용환경정비계획 실시에 소요된 비용의 2/3(중소기업 이외 1/2)
 - 60세 이상 고용자 1인당 최고 20만 엔(총 상한액은 1,000만 엔)
 - ※ 단, 건설·제조·의료·보육·간병 분야 사업을 영위하는 사업주, 65세 이상 고령자(고연령계속피보험자)의 고용 비중이 4% 이상인 사업소, 고연령자활용촉진조치 중 기계설비의 도입 등을 실시한 사업주 등 3가지 조건 중 1개 조건 이상 부합하는 사업주는 60세 이상 고용자 1인당 최고 30만 엔

② 고연령자무기고용전환코스

○ 목적 : 50세 이상이면서 정년연령 미만인 유기계약 노동자를 무기고용 노동자로 전환시킨 사업주에 대해, 해당 노동자 수만큼 조성금을 지급

- ※ 단, 취업규칙 등에 해당 제도를 규정할 필요가 있음

○ 지급액

- 대상자 1인당 50만 엔
 - 중소기업이 아닌 경우는 1인당 40만 엔
 - 1지급신청연도 당 최고 10명까지 지급

자료 : 日本, 厚生労働省.

<첨부 4.> 노동이동지원조성금(재취직지원장려금)

- 목적 : 사업규모의 축소 등에 따라 어쩔 수 없이 이직하는 노동자 등에 대해 재취직 지원을 실시한 사업주에 대한 조성금을 지급

※ 대상 노동자는 정리해고, 희망퇴직응모, 권고퇴직, 3년 이상 고용되어 갱신을 요망했음에도 불구하고 재고용되지 않아 이직하는 상용근로자(주 20시간 이상 6개월 이상 고용된 자도 포함)임

○ 조성금 지원 대상

구분	내용
1. 재취직 지원	- 이직하는 노동자의 재취직지원을 직업소개사업자에 위탁한 경우 ※ 재취직지원위탁사와 재취직실현시에 지급
훈련	- 재취직지원의 일환으로 훈련을 실시한 경우 조성금 추가 지급 ※ 재취직 실현 시에만 지급
그룹워크	- 재취직지원의 일환으로 그룹워크를 실시한 경우 조성금 추가 지급 ※ 재취직 실현 시에만 지급
2. 휴가부여지원	- 이직이 결정된 노동자에 대해 구직활동을 위한 휴가를 부여한 경우 ※ 재취직 실현 시에만 지급

○ 지급액

구분	중소기업 사업주 이외	중소기업 사업주
재취직 지원 위탁 시	10만 엔 (단, 총 위탁규모가 20만 엔을 하회할 경우=위탁총액*1/2)	
재취직 실현 시	(위탁총액-①-②)*1/2 (단, 대상자가 45세 이상인 경우는 2/3을 적용)	(위탁총액-①-②)*2/3 (단, 대상자가 45세 이상인 경우는 4/5을 적용)
훈련 가산(①)	6만 엔/월	
그룹워크 가산(②)	3회 이상 실시로 1만 엔 가산	
휴가부여	5천 엔/일	8천 엔/일

※ 재취직 지원 위탁 시(위탁개시신청분) 조성금 지급 규모는 동일 고용보험적용사업소 1개년도 지급대상자 최고 500명까지임.

※ 재취직 실현 시, 훈련 가산, 그룹워크 가산의 합계액은 최고 재취직 지원 위탁 시 조성금 또는 60만 엔을 초과할 수 없음.

※ 훈련 가산의 상한은 3개월이며, 1개월 미만일 경우 15일 이상이면 1개월로 봄.

※ 휴가 가산은 180일까지가 상한으로, 통상 임금액이 휴가 가산액을 하회할 경우에는 통상 임금을 기준으로 지급.

자료 : 日本, 厚生労働省.

<첨부 5.> 노동이동지원조성금(수용인재육성지원장려금)

□ 목적 : 노동자를 고용하여, 해당 노동자에게 훈련을 시행하는 사업주에 대한 조성금을 지급, 조기고용지원과 인재육성지원의 2가지 종류가 있음

① 조기고용지원

○ 목적 : 재취직원조계획 등에 해당하는 자를 이직 후 3개월 이내에 기간 제한없는 노동자로 고용하여, 계속해서 고용할 것이 확실한 사업주에 대해 지급

○ 지급액

- 지급 대상자 1인당 40만 엔

· 1년 간 1개 사업소 당 500명을 상한으로 함

※ 단, 고용한 날이 2016년 3월 31일까지인 경우는 지급 대상자 1인당 30만 엔으로 함

② 인재육성지원

○ 목적 : 재취직원조계획 등에 해당하는 노동자를 고용하여, 해당자에 대해 훈련을 실시(Off-JT, 또는 Off-JT와 OJT)한 사업주에 대해 지급

※ Off-JT란 생산라인 또는 취로 현장에서의 통상의 생산활동과 구별되어 업무 수행 과정 외에 이루어지는(사업 내 또는 사업 외의) 직업 훈련

※ OJT란 적격 지도자의 지도 하에 사업주가 행하는 업무 수행 과정 내에서의 실무를 통한 실천적인 기능과 이에 관한 지식의 습득을 위한 직업 훈련

○ 지급액

- 훈련 종류에 따라 1개 직업훈련계획에 대해 지급 대상자 1인당 아래 표의 지급액 총액을 일괄 지급

· 1년 간 1개 사업소 당 500명을 상한으로 함

Off-JT	임금 조성	지급 대상자 1인 1시간 당 800엔
	경비 조성	실비 상당액 최고 30만 엔
OJT	실시 조성	지급 대상자 1인 1시간 당 700엔

※ Off-JT 임금 조성액 지급은 최고 1인당 1,200시간까지임.

※ Off-JT 대상 경비는 사업 내 훈련의 경우 외부(사외)강사에 대한 사례금과 수당(최고 시간당 3만 엔), 시설·설비의 대여비가 해당되며, 사업 외 훈련의 경우에는 수강에 필요한 입학료, 수강료, 교재비 등에 관한 비용임.

※ OJT 실시 조성액 지급은 최고 1인당 680시간까지임.

자료 : 日本, 厚生労働省.