

임금피크 근로자의 퇴직인식 연구: 공기업을 중심으로

이 수 경

강남대학교

민 현 주[†]

경기대학교

본 연구는 민간부문보다 고령인력의 증가가 더 빨리 진행되고, 인적자원관리가 상대적으로 경직되어 있는 공공부문의 임금피크 근로자의 퇴직에 대한 인식을 살펴보고자하였다. 이 주제에 대한 연구를 위해 임금피크제 실시 공기업 중, 인력 고령화 정도, 임금피크 직원 규모를 고려하여 ○○기업을 연구대상으로 선정하여 질적 연구를 실시하였다. ○○기업에서의 참여관찰과 임금피크를 전후한 근로자 15명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시한 결과, 참여관찰에서는 임금피크 근로자들은 『아웃라이어에서 아웃사이더로』, 『일터에서 맞이하는 환갑』, 『은퇴가 아닌 퇴직』을 경험하는 것으로 나타났다. 다음으로 심층 인터뷰에서 『환갑에 맞이한 정년』, 『퇴직을 마주하다』, 『퇴직을 준비하다』의 세 가지 주제로, 우선 『환갑에 맞이한 정년』에서는 ‘나는 한국의 베이비부머’, ‘내 직장 공기업, 내 인생의 크고 두터웠던 우산’, ‘임금피크제’, ‘노인을 위한 나라는 없다-고령근로자 인사제도’가 도출되었다. 다음으로 『퇴직을 마주하다』는 ‘노년과 휴식’, ‘새로운 출발’, ‘강요된 좌절’, 그리고 『퇴직을 준비하다』는 ‘가족’, ‘관계’, ‘건강’, ‘재정’, ‘주거’, ‘일’, ‘여가와 봉사’ 등이 임금피크 근로자의 주된 경험과 관심사로 분석되었다. 이상의 연구결과를 바탕으로 고령사회를 위해 공기업 중심으로 전면 도입된 임금피크제는 단순한 임금조정 방식의 설계보다는 복지지원, 교육훈련, 전직지원제도, 직무재배치와 같은 고령 근로자를 위한 인사제도와 함께 실행되어야하며, 지속가능한 임금체제로 전환하기 위한 노력을 병행하고 고령사회에서 고령근로자와 젊은 근로자가 함께 일할 수 있는 조직문화조성과 연령관리를 위한 지원 필요성에 대해 제언하였다.

주요어 : 임금피크제, 퇴직인식, 퇴직준비, 공기업, 고령근로자

[†] 교신저자 : 민현주, 경기대학교, newrules@kgui.ac.kr, 031-249-9056

급속한 인구고령화는 다양한 사회문제를 낳는 것으로 이해된다(Kim & Cho, 2017). 이는 가족과 노동시장 구조의 급격한 변화를 넘어서 사회 전반적인 제도와 문화의 변화를 이끄는 것으로 지적되고 있다. 특히, 한국 사회에서 이미 시작된 베이비붐 세대의 정년퇴직은 개인 수준에서는 경제적 궁핍 위험 증가, 기업측면에서는 숙련 노동인력 부족, 그리고 국가차원에서는 심각한 복지재정 부담을 초래하고 있다(Bang, Uh, Yoo, Lee, & Ha, 2012). 그러나 국내 기업의 인사제도는 여전히 신입사원 중심의 초기 경력개발이나 중기에 있는 인력을 대상으로 한 것이어서 급속한 인력의 고령화로 인한 새로운 변화 요구에 적응하지 못하고 있다(Park, Ahn, Oh, Ahn, Park, Yoon, Sung, Yoo, & Kim, 2014).

정년은 채용에서 조직구조에 이르는 다양한 요인들이 밀접하게 연결된 내부노동시장의 일부 측면으로 정년연장은 단순히 근로자들의 근무 기간이 몇 년 더 연장되는 차원을 넘어서는 인적자원관리의 패러다임 자체의 변화를 요구한다(Park, et al., 2014). 산업사회에서 노동력이 부족하던 시절에는 65세 이상의 고령자들도 노동에 참여하였으나, 베이비붐 세대의 대거유입은 노동시장에서 인력조절장치를 필요하게 했다. 정년퇴직이 바로 여전히 생산활동을 할 수 있는 인력을 강제로 노동현장에서 떠나게 하는 조절장치 역할을 하게 된 것이다(Ki, 2000).

고령사회 진입과 함께 준비 없이 도입된 정년연장은 노동시장경직에 따른 부정적 사태가 더욱 악화될 것이라는 우려를 가져오고 있다(Park, et al., 2014). 기업은 정년연장이 초래하는 인건비 부담, 인력고령화와 함께 고직급 인력 비중이 증가함에 따라 정년까지 장기간

보직 없이 근무하는 고직급, 고령근로자의 관리와 동기부여 방안 모색, 조직 활력 감소 등의 문제점에 직면할 것이며, 고령근로자는 임금감액과 동일 또는 낮은 난이도 업무수행으로 인한 불만과 이들에 대한 조직 내 비우호적인 인식 등으로 의욕 감소, 상대적 박탈감을 가질 가능성이 있으며, 정부는 고령근로자의 공적연금 추가 납입으로 재정부담 증가, 노동시장의 이중구조와 자원분배 갈등으로 인한 국민갈등 심화 가능성도 제기되고 있다(Lee, Park, Jung, Kang, & Cho, 2012).

정년연장으로 연공급이 일반적인 국내 노동시장은 근속기간에 비례한 임금상승방식은 생산성 대비 임금수준을 왜곡시킨다는 문제점이 더욱 부각되었고, 고령층의 고용안정이 사회적 화두로 등장함에 따라 이들의 고용보장과 임금삭감을 교환하자는 것이 임금피크제라는 형태로 수용된 것으로 이해된다(Lee & Jung, 2014). 그러나 임금피크 근로자의 사기, 직무몰입, 생산성에서의 저하를 동반할 수 있다는 문제가 제기되고, 연공급 보상방식은 인력 고령화로 심각한 인건비 부담을 초래하고 승진 등을 통한 동기부여 방식도 더 이상 활용하기 어렵기 때문에(Kim, 2008), 임금피크제는 일종의 편의적 수단에 불과할 뿐 근본적인 해결 대안은 아니라고 할 수 있다. 또한 고령근로자의 장점인 폭넓은 지식과 경험은 임금피크제 도입과정에서 경직된 직무재설계로 인해 사장될 우려 또한 제기되고 있다(Kim, 2008).

2000년대 초반부터 많은 기업에서 도입된 임금피크제는 2015년 말 전체 공공기관에서 전면 실시되었으나(Choi & Kim 2015), 정년을 앞둔 몇 년 전부터 임금을 동결하거나 삭감하는 임금피크제만을 단편적으로 도입하고 있다(Park, 2015). 따라서 고령사회 진입시점에서

정년연장으로 도입 중요성이 더욱 강조되는 임금피크제의 실효성 있는 실행을 위해 임금피크 근로자와 기업의 관점을 함께 반영한 현장 기반의 심층 연구가 진행될 필요가 있다.

퇴직은 인생의 전 과정에서 큰 변화이자 피할 수 없는 사건으로, 퇴직에 대한 인식은 퇴직상황에 대한 개인의 주관적인 평가과정에서 형성되어 퇴직계획에 영향을 주며 결과적으로 퇴직 후 적응에 미치는 영향이 크다. 퇴직인식은 여러 요인의 영향을 받는 복잡한 과정으로, 개인에 따라 상이하게 지각될 수 있다 (Hong & Kwak, 2007). 퇴직자에게 퇴직은 오랜 시간 소속되었던, 조직생활에서 벗어나 자유인으로 돌아가는 것으로, 이러한 상황에서 그들은 개인차원을 넘어 사회문제의 근간이 될 수도 있는 역할상실(Kang, 2013), 사회활동과 노후에 대한 적응 등을 경험한다. 정년퇴직은 어느 때보다 길어진 노후로 이어지는 단계이기 때문에 인생의 여러 단계에서 중요한 의미를 가지지만, 우리의 공적연금 기반은 아직 취약하며, 자녀교육과 양육비용 지출로 개인연금에 대한 준비도 미흡한 상태로(Seok, 2012), 부양역할 약화와 가족에 대한 의식구조 변화로 퇴직 후 삶을 스스로 준비해야 하는 상황에 놓여 있기도 하다. 따라서 근로자의 퇴직인식과 준비는 퇴직 후 생활적응 및 안정, 삶의 만족에 큰 영향을 미치는 요인으로(Donna, 1978) 고령사회에서 중요성을 갖는다.

퇴직 후 발생할 수 있는 다양하고 복합적인 문제를 경감시키기 위해 퇴직준비는 가족, 관계, 건강, 재정, 주거, 일, 여가와 봉사 등의 영역에서 다원적인 계획이 수립되어야 한다. 그러나 기업의 퇴직준비 지원은 충분한 시간 여유 없이 퇴직하는 해에 일회성의 짧은 기간 운영되며(Oh, 1998; Son, 2010, 내용에서도 근

로자요구가 충분히 반영되지 않고, 형식적인 구성으로 급변하는 시대적 흐름을 반영하지 못하는 등 퇴직준비지원의 실효성에 대해 의문을 제기할 수 있다.

기존 임금피크 근로자 연구 개관

현재까지 퇴직을 앞둔 임금피크 근로자 관점에서의 심층 연구는 부족하다. 그 동안 임금피크제에 대한 주된 논의는 임금피크제 도입 결정요인(Lazear, 1979, 1981; Arai 1982; Hutchens, 1987; van Ours & Stoeldraijer, 2011; Kwon & Kim, 2012), 임금피크제도의 효과, 조직충성도에 관한 연구(Kim & Cho, 2016; Kim & Ko, 2009), 임금피크제와 정년제도의 실태 (Bang, et al., 2012; Kim, 2008; Park, 2015), 임금피크제에 대한 성별, 연령, 직무, 그리고 근속기간에 따른 만족도(Kim & Cho, 2016), 임금피크제의 국가 간 비교(Kim, 2008; Noh, 2015; Lee, et al; 2012), 임금피크제 도입의 경제·사회적 효과(Card & Lemieux, 2001; Hebbink, 1993; Jousten, Lefebvre, Perlman, & Pesieau, 2010; Kalwij, Kapteyn, & Klaas, 2009; Oshio, Shimizutani, & Oishi, 2010) 등이었다. 이러한 임금피크제에 대한 연구는 빠른 고령화로 인한 변화에 적응하는데 기여했다. 하지만 기존의 연구는 일반 기업과 국가적 관점에 초점을 둔 연구가 대부분이었다.

퇴직에 대한 연구에서는 퇴직의 긍정적 혹은 부정적 측면을 강조하는 퇴직 인식에 대한 단면적인 연구 또는 퇴직 후 전환이나 적응에 관련한 삶에 초점을 맞추는 연구(Gary A. Adams, Julie Prescher, Terry A. Beehr, Lawrence Leposto, 2002; Wang, 2007; Kim & Feldman,

2000; Park & Lee, 2013; Son, 2010; 2005), 퇴직 후 생활 또는 퇴직만족의 영향요인에 대한 연구(Ahn & Kim, 2007; Lee & Lee, 2005), 퇴직준비에서 경제적 준비(Kwak, 2007; Ryu, 2017), 재취업(Woo, 2010), 배우자와 관계(Kim, Moon, & Chung, 2010)를 주로 다루거나 퇴직에 임박해서 시행되는 교육프로그램(Oh, 1998, Son, 2010;)을 다룬 연구가 대부분이었다.

세계적으로 유례없는 고령화 속도에 비해 개인, 기업, 정부차원의 고령사회를 대비할 시간이 미처 확보되지 못하였지만, 우리나라 특유의 속도감 있는 변화적응력으로 고령화 대비는 빠르게 진행되어, 2015년 말 전 공공부문에서 임금피크제가 도입되었고, 2016년에는 정년연장이 시행되었다. 그러나 본 연구의 연구대상인 공공부문은 대체적으로 관료조직성격이 강하여 개인역량 발휘의 어려움, 장기간 유사 사업영역을 지속적으로 수행해 높은 업무안정성으로 개별 업무영역 한계 명확성, 연공급제 영향, 기획재정부의 총액인건비·인력통제의 특성이 있다(Oh, 2017).

공기업에 대한 연구에서는 공공부문 임금피크제 도입(Noh, 2015), 공공과 민간 성과 비교(Bysted, & Jespersen, 2014; Marvel, 2015), 공공기관 조직 문화에 관한 연구(Ryu, 2014; Kim, Oh, & Park, 2015), 공기업 전직지원(Kim & Choi, 2010) 등이었다. 반면 공기업 임금피크 근로자 관점에서의 연구는 매우 부족하다.

또한 공공부문 구성원들의 행동과 태도는 체면의식, 겸손, 집단성향, 위계성, 호혜성과 같은 유교가치의 영향을 받아왔으며, 여전히 남성중심 문화와 연공서열에 따른 경직되고 위계적인 조직문화의 영향을 받는다(Oh & Park, 2015). 따라서 연공서열 인사제도, 위계성 그리고 특유의 기업문화와 가치관 속에서

정년퇴직을 앞둔 공공부문 임금피크 근로자의 임금피크제와 퇴직인식, 퇴직준비에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

기존 연구들에서는 거의 다루지 않았지만, 고령인력의 증가가 다른 영역보다 빨리 진행되고, 유연한 인적자원관리가 쉽지 않은 공공부문 현장에서의 참여관찰과 심층 면담을 통한 임금피크 근로자에 대한 연구는 의미 있고 중요한 연구이다. 특히 본 연구는 임금피크 근로자의 임금피크제도와 퇴직에 대한 인식, 그리고 퇴직준비를 살펴보고, 이들 간의 역동적 관계를 질적 연구를 통해 분석하였다.

방 법

연구 참가자 및 자료 수집 절차

본 연구는 공기업 중, 인력 고령화 정도, 임금피크 직원 규모를 고려하여 약 6,800(2019. 01. 기준)명의 임직원을 보유한 ○○기업¹⁾과 임금피크 근로자를 연구 대상으로 선정하여, 참여관찰과 심층 인터뷰를 통한 질적 연구를 시행하였다.

참여관찰은 2017년 1월부터 12월까지 매주 화요일과 금요일, 오전 9시부터 오후 6시까지 ○○기업 임금피크 직원 지원센터에서 진행되었다. 참여관찰은 말이나 언어로 제공되지 않는 부분들을 연구자의 객관적인 시각 속에서 다시 재해석될 수 있는 기회를 통하여 연구 참여자의 행동을 더 잘 이해할 수 있다. 따라서 본 연구는 연구에 필요한 더 많은 의미 있는 자료를 수집하고 자료의 진실성을 확보하

1) 2009년 2개 공기업이 합병해 만들어진 기업으로 1960년대 설립

고자 연구 참여자의 근무환경 속에 연구자가 직접 참여하여 완전한 참여자로서 진행하였다.

연구자가 관찰 후, 가급적 즉시, 또는 한 시간 안에 현장노트나 현장일기를 작성하는 기록방법을 활용하였다. 현장에서 발생한 상황에 대한 연구자의 해석 등을 담은 현장노트는 글자 그대로의 직설적인(literally) 판독이라기보다는 반성적인(reflective) 의미에서 자료로 간주될 수 있다(Mason, 2010). 참여관찰 대상으로는 연구 참여자뿐만 아니라 참여관찰을 진행했던 기업에서 현장자료로서 임금피크제와 임금피크 근로자 교육 등 문서를 자료로 수집하여 분석하였다.

심층 인터뷰 대상자는 의도적 표집으로 (Glaser & Strauss, 2017) ○○기업 임금피크 직원 지원 부서에 퇴직상담 신청자 중, 임금피크 근로자의 특성을 다양하고 면밀하게 볼 수 있도록 학력, 직급, 직무별 특성을 확보하기에 적합한 기준에 따라 임금피크 진입 1년부터 3년차 이상 대상자 14명과 명예퇴직 예정자 1명을 포함하여 총 15명으로 구성하였다. 인터뷰를 통해 추가적으로 확인되는 새로운 정보가 줄어들 때 대상자 추가를 중단하는 방식을 취했다. 연구 참여자의 주요 특성은 표 1과 같고, 인구학적 특성은 다음과 같다.

연구 참여자는 모두 남성으로, 공기업 특유

표 1. 연구 참여자 주요 특성

구분	성별	연령	임금피크 진입기간	경력	학력	직급	직무	면담횟수
P1	남성	만60세	SP3	32년	석사	1급(전문위원)	전문직	2회
P2	남성	만60세	SP3	32년	학사	1급(전문위원)	전문직	2회
P3	남성	만59세	SP2	25년	박사	3급	연구원	4회
P4	남성	만60세	SP3	35년	고졸	6급	사무	2회
P5	남성	만60세	SP3	35년	전문학사	4급	사무	11회
P6	남성	만58세	SP1	35년	고졸	6급	사무	10회
P7	남성	만55세	VR	28년	학사	2급	기술직	13회
P8	남성	만59세	SP2	33년	학사	1급	전문직	6회
P9	남성	만60세	SP3	34년	석사	3급	사무	3회
P10	남성	만60세	SP2	33년	학사	2급	기술직	4회
P11	남성	만60세	SP3	34년	석사	1급	전문직	2회
P12	남성	만60세	SP3	33년	학사	1급	전문직	3회
P13	남성	만60세	SP3	35년	고졸	6급	사무	9회
P14	남성	만57세	SP1	31년	박사	1급	전문직	2회
P15	남성	만57세	SP1	31년	학사	3급	사무직	3회

SP는 임금피크제 Salary Peak, VR은 명예퇴직 Voluntary Retirement의 약자

의 남성 중심의 기업문화를 단적으로 볼 수 있었다. 연령은 만 55~60세였으며, 임금피크 진입 1년차 3명, 2년차 3명, 3년차 8명, 명예퇴직 예정자 1명이었다. 경력은 모두 25년 이상으로 학력은 고졸 2명, 전문대졸 1명, 대졸 6명, 석사 3명, 박사 3명이었으며, 공기업 내 직급 1·2급 8명, 3·4급 4명, 5·6급 3명, 전문직 6명, 기술직 2명, 연구직 1명, 사무직 6명이었다.

임금피크제, 퇴직에 관한 선행연구와 참여 관찰 결과에 대해 임금피크 전문가, 임금피크 직원 지원부서 담당자들, 그리고 상담 전공 교수 간의 토의를 통해 반구조화(semi-structured) 형식의 인터뷰 질문을 구성하였다. 즉, 큰 틀에서는 계획한 질문에서 크게 벗어나지 않지만 피면접자 관점의 흐름과 자유로운 발언에 방해가 되지 않도록 세부 질문 순서와 내용은 상황에 유연하게 적용하였다.

심층 인터뷰는 참여관찰과 동일 기간 동안 참여자 특성에 따라 2에서 13회기로 회기별

60~90분간 실시하였으며, 회기별 간격은 일주일 일을 기본으로 하여 일대일 면담방식으로 진행하였다. 면담 내용의 녹음에 대한 동의를 구하고, 녹음에 선택 동의하지 않는 경우에는 필사를 통하여 면담자료를 기록하였다. 면담장소는 OO기업의 임금피크 지원센터 상담실을 이용하였으며, 면담시간은 연구 참여자의 일정에 맞추어 모두 평일 낮 시간을 이용하였다.

본 연구에서는 퇴직인식, 퇴직준비, 임금피크제를 이해하기 위해 연구 참여자가 자신의 경험과 사고, 감정, 인식을 자유롭게 표현할 수 있도록 '대화를 주고받는 형태'로 이루어지는 비구조화 또는 반구조화 형식으로 진행하였다(Mason, 2010). 면담 전 연구 참여자의 직책, 재직기간, 주요 업무 경력, 자격사항, 교육 수준, 기업 내 교육이수 내용 등에 대한 자료를 바탕으로 면담구조와 흐름을 갖추는데 많은 노력을 기울였다. 첫 회기의 서두에서는 면담목적과 연구 자료의 윤리적 사용, 비밀보장에 대해 알리고, 날씨, 상담을 위해 이용한

표 2. 반구조화 질문 구성

단계	주제 및 내용
초기	<ul style="list-style-type: none"> 기본정보(직급, 직위, 교육정도, 자격현황), 상담 구조화, 상담 목적, 연구 참여 동의
면담	<p>[인구사회학적] 결혼, 자녀 수, 자녀 교육현황, 거주지, 경제수준</p> <p>[임금피크제] 임금피크제 인식, 임금피크 전후 변화, 임금피크제/인사제도 요구 및 개선 사항</p> <p>[퇴직 인식]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 정년퇴직을 앞둔 느낌과 감정, 퇴직과 자아개념의 변화 - 시간에 대한 관점, 노년에 대한 생각과 태도
	<ul style="list-style-type: none"> - 개인적 일상과 직장에서의 생활, 활동수준 - 퇴직 후 활동 수준, 자신에게 주어질 변화
	<p>[퇴직 준비]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 가족(배우자, 자녀), 사회적 관계, 건강(현재의 건강, 건강을 위한 노력) - 재정 및 주거(저축·연금·퇴직 전후 생활비 수준, 주거계획, 부모부양, 자녀교육 결혼지원) - 일(재취업 또는 창업 준비, 자격취득), 여가와 봉사(취미, 자기계발, 자원봉사)
	면담종료 해당 회기 정리 및 다음 회기 계획

교통편, 어제 있었던 일이나 가벼운 시사 내용으로 시작하여 라포를 형성하였다. 이를 위한 반구조화 질문구성은 표 2와 같다.

자료 분석

자료 분석은 Merriam과 Tisdell(2015)의 반복적 비교분석법(constant comparison method)을 사용하였다. 이 방법은 열린 마음을 갖고 연구 문제와 관련해서 중요해 보이는 모든 자료를 코딩하는 개방 코딩(open coding), 코딩된 자료를 상위 범주로 분류하는 범주화(categorizing), 범주가 잘 구성 되었는지를 개방 코딩 전 단계의 원자료와 비교하면서 확인하는 범주 확인을 거치게 된다. 이 방법을 임금피크 근로자의 시·공간으로 들어가 그들의 임금피크제, 퇴직에 대한 인식을 탐색하는데 적합한 자료 분석법이라고 판단했기 때문이다.

개방 코딩 단계에서 전사 작성된 자료를 지속적으로 반복하여 읽으면서, 자료 안에 존재하는 다양한 주제를 발견하고 주제들 사이의 관계를 탐색하였다. 범주화 단계에서는 코딩된 자료를 지속적으로 비교하면서 서로의 비슷한 점과 다른 점, 그리고 복수의 주제를 하나로 묶을 수 있는 상위 범주를 구성하였다. 범주 확인 단계에서 구성된 범주가 수집된 자료를 잘 설명하고 있다고 판단되면 범주를 확정하고, 원 자료에 비추어 수정할 내용이 발견되면 범주를 수정하였다.

신뢰도 확보

Creswell과 Miller(2000)는 질적 연구에서 신뢰성(trustworthiness) 확보를 위해 8개의 핵심 전략을 제시하며, 몇 가지 전략을 연구에서 확

인하고 토론할 것을 제안하였다. 본 연구에서는 이 중 풍부하고 심도 있게 기술(rich, thick description), 현장에서 오랜 시간(prolonged time) 함께 보내기, 동료 보고(peer briefing), 외부 감사(external auditor) 활용의 4개 전략을 적용하여 자료를 분석하였다.

첫 번째 신뢰도 검증방법은 풍부하고 심도 있게 기술을 위해 완전한 참여자로서 연구 대상과 함께 하는 시·공간의 모든 것을 기술하고자 노력하여 독자로 하여금 연구 배경으로 들어가 공유된 경험 요소를 논의하게 하고자 하였다. 두 번째는 현장에서 오랜 시간 함께 보내기를 위해 일 년 동안 연구자는 연구 중인 임금피크 근로자, 공기업, 퇴직에 대해 상세한 전달을 통해 깊이 이해하고 연구 대상자에 대한 내러티브(narrative)에 신빙성을 줄 수 있도록 하였다. 세 번째 방법은 동료 확인을 위해 상담 전공 교수 1인과 질적 연구경험이 있는 직업학 박사 1인에게 자문을 구함으로써 의미 구조의 적절성을 확보하고자 노력하였다. 마지막 전략은 외부 감사로 임금피크 지원부서 직원들과의 정기 워크숍을 통해 연구 과정이나 결론에 대해 평가하고 질문 제기 과정을 통해 전체 연구를 점검하였다.

결 과

임금피크 근로자의 퇴직인식을 도출하고자 진행한 연구 결과를 참여관찰에서는 『아웃라이어에서 아웃사이더로』, 『일터에서 맞이하는 환갑』, 그리고 『은퇴가 아닌 퇴직』, 심층인터뷰에서는 『환갑에 맞이한 정년』, 『퇴직을 마주하다』, 그리고 『퇴직을 준비하다』 주제로 제시하였다.

참여관찰

OO기업에서 연구자가 완전한 참여자로서 수행한 참여관찰을 통해 임금피크 근로자와 이들을 둘러싼 조직 그리고 다른 직원들 사이에서 그들은 ‘아웃라이어에서 아웃사이드로’로 전환되면서 이전 세대는 누구도 경험하지 못했던 ‘일터에서 맞이하는 환갑’을 맞이하고, 만 60세 임에도 일에서 자유로운 정년퇴직이 아닌 ‘은퇴가 아닌 퇴직’이라는 마음의 갈등을 가지고 있음이 도출되었다.

아웃라이어에서 아웃사이드로

‘아웃라이어에서 아웃사이드로’에서는 퇴직 예정자, 곧 떠날 사람, 잉여인력, 정체성혼란, 해야 할 일이 사라짐, 낮은 상황을 직면 등의 하위 범주가 제시되었다. 연구 초기, 연구자는 임금피크 직원을 ‘퇴직예정자’로만 보아왔다. 이러한 관점은 실제 인사담당자 또는 임금피크 지원 담당자들 중 일부에서도 이들을 조직의 일원이 아닌 단순히 ‘곧 떠날 사람’으로 인식하고 있는 것으로 관찰되었다.

OO기업에서 국정감사가 진행되던 날, 기업 내부에서는 국정감사 진행 상황을 생방송으로 시청할 수 있는 자리가 마련되었음이 공지되었다. 그러나 연구자가 참여관찰을 진행하는 부서 소속이었던 임금피크 진입 근로자들은 어느 누구도 국감 진행 상황 함께 시청하는 장소로 이동하지 않았다. 다만, 자신의 책상에서 PC 또는 핸드폰으로 국감 방송을 조용히 시청하고 있었다. 어디선가 걸려온 전화에(국정감사를 시

청하는 장소로 오라는 제안의 전화로 추측) 자신은 잉여인력이니 그곳에 갈 필요가 있겠는가라고 대답하고 전화를 끊었다.

임금피크 지원 업무부서가 아닌 찾아가는 상담 업무를 일시적으로 진행한 적이 있어서, 지사 또는 사무소 등을 부서 직원들과 함께 방문한 적이 있었다. 임금피크 직원 그들이 있는 곳을 찾아가는 과정이 ‘비밀’조직을 찾아가듯 사무실 안내판도 없이, 조직구성도에서조차 배제되어 면담 자체가 험난한 과정이었다. 겨우 찾아간 사무실 입구 문을 열고 들어가자, 몇 분은 웃으면서 일어나고 몇 분은 무표정한 얼굴로 쳐다보면서, 방문 시에 준비해간 다과를 사무실 한켠에 위치한 휴게실에 준비하고 한분 한분 자리로 가 인사를 드리자 전체 인원 중 절반 정도 되는 분들이 자리로 왔었다. 그야말로 뒷방 늙은이 취급하듯이, 권한도 책임도 없이 쓸쓸한 그들을 직면하고 앉자 강한 멍멍함과 참담함이 연구자에게 다가왔었다. 퇴직준비를 하려는 회사의 배려가 아니라면 이 상황은 무엇이며 어떻게 받아들여야 하는지 한 시간 남짓한 시간동안 많은 생각들이 스쳤다.

오래 몸담아 온 조직에서 임금피크 진입 후, 점차 근로자들 스스로 잉여인력이라 여기는데 익숙해져 있었다. 자신을 잉여인력이라 지칭하기도 하며, 자존감 하락과 위축되는 감정을 정년까지 고스란히 견뎌야 하고, 상대적으로 젊은 구성원들은 이들을 측은하게 바라보거나 자리만 차지하고 높은 급여를 받는다는 마음으로 따가운 시선을 보내고 있는 것으로 이해된다. 또한 임금피크 직원 즉, 고령근로자 비

중이 상대적으로 높은 부서는 업무추진과 조직 활력 모두에서 부정적인 영향이 나타나고 있으며, 중요 보직에서 제외되었지만, 우리나라 기업 특유의 문화, 장유유서 등 유교적 특성까지 포함한 공기업 문화 특성상, 그들을 배제하고 일을 진행할 수도 없고, 적극적으로 참여시키기에도 어려움이 있는 것으로 이해되었다.

임금피크 직원들의 오랜 근무경험과 노하우를 전수하고자 ○○기업²⁾에서는 2016년부터 1,2급 직원을 일반사무실에 혼합 배치하였으나, 원 취직와는 무관하게 실제 효과는 미미한 것으로 관찰되었다. 그 이유는 이전 그들에게 주어지던 전용 사무실과 처우에서 달라진 임금피크 후 변화를 수용하기 어렵고, 다른 사람을 의식하는 체면 문화에 익숙한 삶에서 동등함의 문화를 받아들이기는 쉽지 않은 것으로 이해되었다. 장기간 하던 업무가 없어 지거나, 바뀌는 데서 오는 상실감이 사기저하와 기업에 대한 충성심 하락으로 이어져 삭감된 임금보다 생산성이 더욱 떨어지는 비효율적인 상황으로 이어지고 있는 것으로 분석되었다.

일터에서 맞이하는 환갑(還甲)

‘일터에서 맞이하는 환갑(還甲)’에서는 환갑 잔치를 회사에서, 돈보기 등의 하위 범주가 제시되었다. 기업은 고령근로자를 숙련 기술과 노하우를 보유한 인적자산으로 인식하고 인력고령화는 경영환경의 일부로 받아들여야 한다. 또한 고령근로자에 대해 정신, 신체, 정서적 측면의 이해를 통하여 근로시간제도와

근무형태의 다양화, 재택근무 등 근로 장소 유연화 등을 통한 근로조건과 환경을 고령친화적으로 조성하는 것이 필요한 것으로 이해되었다.

연구자의 참여 관찰 기간 동안 ○○회사에서 환갑을 축하하기 위한 동료들의 조출한 자리가 여러 차례 있었다. 60번째 생일, 환갑을 맞이한 그들은 “내가 이렇게 회사 다니는 동안 환갑잔치를 회사에서 하게 될 줄은 상상하지 못했다고 했다.”라고 말하며 몽클한 소회(所懷)를 밝혔다. 고령사회 진입에 따른 정년연장과 임금피크제 시행으로 우리 기업과 사회에서 이전에는 경험하지 못했던 다양한 양상이 나타나고 있었다. 임금피크 직원의 퇴직지원과 진로상담을 진행하는 상담실에는 임금피크 직원들의 요청으로 돈보기가 준비되었다. 심리진단, 이력서 작성 등에 돈보기가 필요했기 때문이었다. 고령사회 진입과 함께 기업 내 고령근로자의 비중도 함께 증가함에 따라 상황에 맞는 기업의 환경조성도 필요함을 관찰할 수 있었다.

과거에는 결함모델에 근거하여 노화를 기능적 역량이 자연적으로 퇴화하는 과정으로 이해했다면, 오늘날 수많은 노년학적 연구는 노화를 개인적, 제도적 개입을 통해 형성 가능한 가역적 과정임을 명확하게 보여주고 있다 (Backes & Clemens, 2003; Park, 2016 재인용). 이에 따라 고령자는 이제 사회적비용을 유발하는 부담요인이 아니라 활성화해야할 사회자원으로 인지되고 있다(Park, 2016).

2) ○○기업은 1, 2급 직원에게 전용사무실을 지급해오고 있었음

은퇴가 아닌 퇴직

‘은퇴가 아닌 퇴직’에서는 은퇴가 아니라 퇴직, 퇴직이행자의 하위 범주가 제시되었다. 은퇴는 직무 책임에서 물러나거나 사회활동에서 손을 떼고 한가히 지냄을 의미하는 반면, 퇴직은 현재 직업에서 물러남을 의미하므로, 노동시장과 개인의 직업중심개념을 설명하기 위해 은퇴보다는 퇴직 개념이 더 적합한 것으로 분석되었다.

참여관찰 초기에 ○○ 기업의 퇴직 지원 담당자³⁾는 연구자가 제시한 ‘은퇴에 대한 고찰’이라는 제목의 반구조화 질문지를 받아들자마자, “은퇴라는 단어는 한참 나이든 사람으로 취급하는 것처럼 느껴져서 임금피크 진입하신 분들이 좋아하지 않을 것 같은데... 그러니까 은퇴를 퇴직이라는 단어로 바꿔주세요”라고 했다. 은퇴는 말 그대로 직업인으로서 활동 종료를 의미하고, 퇴직은 현재 직업에서의 종료를 의미하는 것이었다. 그들은 종료를 희망하지 않고 있음을 적극적으로 표현했던 것이었다.

연구가 진행됨에 따라, 임금피크 직원들은 퇴직 후, 일을 하고자 하는 열정과 기대가 크다는 것이 더욱더 크게 강하게 관찰되었다. 따라서 임금피크 직원을 단순히 정년을 앞둔 퇴직예정자가 아니라, 오랫동안 몸담아 온 직장에서 마무리와 새로운 직장과 직업을 가지게 되는 퇴직이행자로서 기업, 우리 사회 그리고 개인 스스로 인식 전환하는 것이 필요한 것으로 이해되었다.

3) 임금피크 지원 담당자는 참여관찰 당시 만 54세였음.

퇴직이행은 고령자들이 근로에서 퇴직으로 전환하는 것을 의미하는 것으로 당사자인 고령근로자들에게 있어서는 기존 근로생활의 마무리와 새로운 노후생활을 시작하는 과도기적 기간을 의미하며, 종종 그 과정에서 부적응이나 불확실성의 문제로 인한 삶의 위기를 가져다줄 수도 있다(Lee, 2015).

심층 인터뷰

심층 인터뷰에서는 임금피크 진입 후 직장 과 개인의 삶에서의 변화, 일 년에서 삼년으로 다가온 퇴직을 대하는 태도, 그리고 퇴직을 위해 어떤 것을 준비했고, 또 앞으로 무엇을 준비하고자 하는지 등에 대해 OO기업에서 연구자와 임금피크 근로자인 연구 참여자가 상호작용 과정에서 수집된 자료들을 분석하였다. 심층 인터뷰 결과 외에도 구두로 행해진 대화를 기록한 것, 이메일로 주고받은 내용 중 의미 있는 부분을 발췌한 내용들로 구성하였다. 인터뷰 분석을 통해 『환갑에 맞이한 정년』, 『퇴직을 마주하다』, 『퇴직을 준비하다』의 주제가 도출되었다.

환갑에 맞이한 정년

급속한 인구고령화는 다양한 사회문제를 낳는 데(Kim, et al., 2017), 이는 가족과 노동시장 구조의 급격한 변화를 넘어서 사회 전반적인 제도와 문화의 변화를 이끄는 것으로 지적되고 있다. 한국사회에서 베이비붐 세대 정년퇴직은 개인에게는 경제적 궁핍 위험 증가, 기업은 숙련 노동인력 부족, 정부는 심각한 재정적 부담을 초래하고 있다(Bang, et al., 2012). 반면, 현재 국내 기업의 인사제도는 급격한

인력의 고령화 속도를 맞추지 못하고 있다 (Park, et al., 2014). 따라서 본 연구에서는 공공 부문을 중심으로 전면 도입된 임금피크제와 임금피크 근로자, 그리고 기업에 대한 현장 연구를 통해 실효성 있는 임금피크제와 퇴직 지원을 위한 정책, 기업 고령근로자 인사제도를 위한 연구를 위해 ‘나는 한국의 베이비부머’, ‘내 직장 공기업, 내 인생의 크고 두터웠던 우산’, ‘임금피크제’, ‘노인을 위한 나라는 없다-고령근로자 인사제도’⁴⁾로 크게 나누어 기술하였다.

나는 한국의 베이비부머

‘나는 한국의 베이비부머’에서는 배움에 대한 열정, 롤러코스터 인생, 긴 세대: 부모 봉양과 자녀교육부담, 길어진 기대수명으로 불안한 노후준비, 체면, 공적연금 기대 등이 제시되었다. 베이비붐 세대는 배움에 대한 열정이 특징적이며, 자기실현의 기회를 추구하는 경향성이 있음을 확인할 수 있었다.

우리 세대가 아주 배고픈 세대에서 급성장한 그 중간에 있었기 때문에, (중략) 우리나라 교육이 보편화되는 세대이기도 하기 때문에 배움을 갖고 물러서는 사람들이 쉽사리 안가죠. [P8]

요즘 하는 게 있어요. 요즘 아침에 영어를 해요. 토폴... 나이가 들어서 리스닝이 안돼서. 하도 (영어에)쌓인 게 많아서. 필요 없는데 요즘. [P11]

누군가의 아들이자 부모, 더 나아가 할아버지로서 베이비붐 세대 그들은 ‘긴 세대’로서 이전 세대와 달리 오랜 직장생활에서 정년퇴직을 앞 둔 시점에서조차 부모 부양, 자녀 뒷바라지 등 책임에서 자유롭기보다 길어진 노후에 대한 걱정과 불안으로 이어지는 어려움의 연속이라는 것으로 분석되었다.

저희 애들은 아직 공부중이에요. 큰 놈은 교대 다니는데... 임용고시 준비한다고 학교 앞에 방 구해달라고 하고... 작은 놈은 재수해서 지금 의대 다니는데... 공부시키는 데 돈이 너무 많이 들어가요. 제가 언제까지 아이들 뒤치다꺼리할 수 있을지 모르겠습니다. [P3]

대학교 때, 하고 싶었던 게 많았어요. 특히 공부하는 거 좋아하고. 호기심이 참 많아서 계속 공부해서 교수가 되고 싶었는데... 집안 사정상.. 부모님 연세가 있어서.. 그냥 대학4학년 때 시험 봐서, 우리 회사에 들어왔어요. 그게 참 아쉬워요.⁵⁾ [P7]

일단은 자식들 장가보내야지 의무를 다하는 것 같아요. 할아버지의 정을 손자에게 느끼게 하고, 연로하신 부모님 마음 편하게 하늘나라 갈 때까지는 그거까지는 숙제니까.. [P10]

베이비붐 세대들은 86아시안게임, 88올림픽을 개최하고 경제적으로 도약하던 시기에 경제활동을 시작하고, 1990년대 후반 IMF와 2000년대 국제외환위기까지 모두 겪은 롤러코

4) 에단 코엔, 조엘 코엔 감독의 영화 『노인을 위한 나라는 없다(2008)』 제목

5) 명예퇴직(2017. 7. 31.)을 앞두고, 가족관계, 심리 불안, 진로상담 등에 대해 상담 참여

스터 세대라고 할 수 있다.

저는 이곳에서 일하기 전에 88올림픽을 준비하는 기관에서 일했어요. 거기서 한 3년 일하고 나서. 그 때 일이 재미있었죠. (중략) 그게 계기가 돼서 이곳으로 오게 되었는데... 이렇게 이곳에서 오래 다니게 될지 몰랐어요. 잘 맞지 않는데도. 이곳저곳 전근 다니고 다른 업무도 하면서 이렇게 오랜 시간이 흘러간 거 같아요. [P8]

길어진 기대수명으로 아직은 완벽하지 못한 노후준비를 위해 교육훈련을 받거나, 진로 또는 재무 상담을 받아야 하지만 공기업에서 장기간 높은 직급이었던 고령근로자들은 체면 때문에 자신을 드러내고 도움을 요청하는 데서 자유롭지 못한 것으로 분석되었다. 이들의 '체면'은 퇴직 후 사회적응에 어려움으로 작용할 것으로 판단된다.

1, 2급들은 대부분 퇴직준비가 잘 되어 있겠지만⁶⁾, 혹은 퇴직준비가 잘 안되어 있다고 해도 체면, 남의 눈을 의식하느라 솔직하게 표현하지도 않고 행동으로도 못 읊겨요. [P5]

퇴직을 앞두고 노후 경제 부담이 체감되면서 임금피크제 지원금 제도 등의 정부지원금 제도와 실업급여, 연금 등의 공적연금 제도를 의지하려는 경향이 커지는 것을 관찰할 수 있었다. 이를 통해 취약한 공적연금과 개인연금으로 퇴직준비의 심각성이 더욱 크게 나타날 수 있는 것으로 분석되었다.

6) 회사로부터 승진, 급여 등 보상 측면에서 높은 직급을 바라보는 3급 이하 직원들의 관점

제가 10월이 생일이잖아요. 요새는 정말 1월이 생일인 사람이 부럽기까지 해요. 그 사람들은 12월에 퇴직하고 한두 달 있다가 실업급여 타고 몇 달 만 잘 버티면, 노령연금 탈 수 있잖아요. 그렇게 생각하면 생활비 걱정도 덜할 거 같아요. [P5]

내 직장 공기업, 내 인생의 크고 두터웠던 우산

‘내 직장 공기업, 내 인생의 크고 두터웠던 우산’에서는 좌불안석 임금피크, 청년기에서 노년기를 함께 한 직장, 직급과 직무에서 오는 차이와 차별, 체면치레, 위계적인 조직문화, top-down방식의 폐쇄적인 의사결정, 세대갈등, 조직 활력 감소 등이 하위범주로 제시되었다. 임금피크 후 가깝게 다가온 퇴직, 직장에서 이전에 비해 중요하지 않은 업무를 맡는 등의 변화 그리고 임금피크 기간 동안 서둘러 노후를 준비해야한다는 조급증에서 느끼는 스트레스와 퇴직준비를 드러내고 하는 것에 대해 함께 근무하는 동료나 후배에게 느끼는 미안함 등 조직 내 갈등구조로 복합적인 어려움에 처할 가능성도 예측되었다. 근로자들을 위한 입사에서 퇴직까지 연령주기에 맞는 연령관리가 필요한 것으로 이해되었다.

퇴직을 준비해야한다는 심적인 압박감이 있고, 회사 내에서 임금피크 진입 후에 크게 힘든 업무를 하지 않고 있어서 젊은 후배들에게 미안하기도 해요.⁷⁾ [P8]

내가 근무하는 곳은 우리 직원 외에도

7) 1급 직원. 임금피크 진입 후 경력전문직으로 전환 근무

여러 형태(용역, 협력 등)의 근로자들이 근무하고 있어서 임금피크 기간이지만 퇴직 준비를 위한 시험공부나 자기 계발하는데 눈치 보입니다. [P9]

정년퇴직을 앞두고 청년부터 노년기까지 인생의 희로애락⁸⁾을 함께 한 직장에서 인생을 되돌아보는 그들은 조직에 대한 고마움, 애뜻함을 포함한 복합적인 감정을 느끼고 있었다.

1975년에 우리 회사에 입사했어요. 고3 때, 열아홉 살에 입사해서 군대 제대하고, 대학 2년 가고 (중략) 결국 40년 넘게 근무한 거죠. 딱 채워서... [P5]

대학 졸업하고 지금까지 몸담아 온 이곳에 많이 감사해요. 가정도 이루고, 아이도 낳아 키우고 젊은 시절을 이곳에서 보냈으니... [P7]

동일 기업 내에서도 직무, 직급별로 노후 또는 퇴직준비에 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 일반사무 또는 낮은 직급 종사자의 퇴직준비가 미흡하고 퇴직 후 상대적으로 더 큰 어려움을 겪을 가능성이 높은 것으로 분석되었다.

우리 같은 업무직들은 취업이 어려워서.. 퇴직하고 나서 더 걱정이예요. 경력직(1-2급)은 회사 다니는 동안 회사에서 제공하는 각종 교육, 해외 연수 등으로 준비가 되어 있는데 우리는 현장에서 일만 했지 그런 준비가 없어서 더 문제예요. 활동적인 걸 좋아해서 귀농귀촌 교육을 가려고

마음먹어도 갈 수가 없었어요. 우리 같은 6급들은 현장 업무를 빼기가 어려워요. [P5]

기술직들은 퇴직하고 나서 취업은 사실 걱정이 없어요. 그래서 명예퇴직을 신청하고 더 빨리 사회로 나가려고 결심한 걸 수도 있어요. [P7]

공기업 특성상, 개인역량을 발휘하거나 진취적 업무경향이 아닌 환경에서 오래 근무한 근로자들은 긴 경력에도 불구하고 퇴직 후 직장인으로서의 역량을 발휘하여 재취업하기가 쉽지 않은 것으로 분석되었다.

우리 회사 같은 경우는 연구원을 제외하고는 전문성이 없어요. 사무직은 자기경영을 했던, 법을 했던, 심지어는 국문학을 했던, 사무직으로 시험 봐서 들어오고 전공 관계없이 일반적인 지원부서이기 때문에(중략) [P10]

공기업 특유의 위계적 문화, 즉 높은 직급일수록 지시하며, 낮은 직급은 순응하는 태도가 일반적이며, 하향식 의사결정 체계에 익숙한 고위직 퇴직예정자들은 자신이 지시를 따르거나 직급, 직책에 무관한 대중에 속하는 것에 어려움을 가지고 있는 것으로 이해된다.

1급, 2급(경력직)은 체면치레하느라, 회사에서 진행하는 임금피크 직원대상 교육, 진로나 재무 상담 참여를 어려워해요. ‘내가 이런 교육을 기획하던 사람인데.. 어떻게 내가 이걸 왜 들어?’..하는 생각일 거거든요. [P5]

8) 결혼, 출산, 자녀교육과 결혼, 부모님 사망 등

만약 우리 회사가 4급 이하 비중이 높다면, 집합교육, 커리어상담, 재무교육이 더욱 활성화 될 텐데, 우리 회사는 임금피크 대상 중에 1, 2급 비중이 상대적으로 높아서, 회사 내부에서 진행하는 교육이 잘 안돼요. [P15]

공기업은 폐쇄적 의사전달체계로, 문제해결 또는 불만해소를 위해 주제를 이슈화하고, 드러내서 해결하는데 있어서 소극적이거나 부담스러워하며, 위계적 체계에 익숙한 기성세대들은 자기주장이 강하고 풍요로운 문화를 누린 젊은 후배직원들과의 관계에서 어려움을 겪는 것으로 분석되었다.

스트레스 크죠.. 우리가 폐쇄적인 편이라 표출하지도 못하고... 그래도 참고 견디면 (회사라는) 큰 울타리가 보호해주니, 애들도 키우고 이만큼 가정도 이루고 사는 거니까 [P5]

우리 같은 중간 직급 사람들은 윗사람들 지시나 명령에 순종하고 따르는 게 생활이어서... 요즘 입사한 친구들이 자기주장을 말하고 따지면 당황스럽죠. 어떨 때는 속으로 '버르장머리 봐라' 싶은 마음도 들고요. 세상이 바뀌었는데 저는 그대로여서 [P15]

공기업의 고령인력 비중 증가로 인한 조직 활력감소에 대한 우려가 현실화되고 있는 것으로 이해되었다.

대리였던 시절에는 사무실에 40대만 되어도 '노인' 취급 받았죠. 그런데 지금은 40

대는 회사에서 젊은 층에 속하고 20-30대는 희귀할 정도로 드물어요. 제가 입사할 즈음 입사한 사람들이 안 나가고 그대로 회사에 있으니, 조직 전체가 나이 들어가고 신규 채용이 줄어드니 전체가 나이 들고 활력도 떨어지는 게 사실이죠. [P14]

연구 참여자에게서 정보화 교육에 대한 욕구가 높은 것을 관찰할 수 있었는데, 특히 낮은 직급에 해당될수록 교육에 대한 요구도가 높았다. 4차 산업 혁명 등으로 급변하는 세상으로 나가기에 앞서 베이비 붐 세대들에게 IT 교육은 필수적이고 중요한 것으로 분석되었다.

사회에서 나이든 사람으로 취급받지 않고, 적응할 수 있는 스마트폰 활용이나, 인터넷 활용 교육도 퇴직 전에 교육으로 자주 실시하면 좋을 듯한데... [P13]

임금피크제

'임금피크제'에서는 업무 부담으로 퇴직준비 어려움, 임금피크 진입 후 업무 변화 없음, 임금 삭감을 통해서만 느끼는 퇴직, 임금 감액을 조정 희망 등이 하위범주로 제시되었다. 임금피크 후 주업무에서 벗어나 부수적인 업무를 수행하며, 전문성과 노하우를 발휘하지 못하여 자신감과 정체성이 하락하고 부정적 감정이 증가하고 있는 것을 관찰할 수 있었다. 또한 경직된 직급체계 하에서 물리적이거나 단순한 조치만으로는 임금피크 직원과 젊은 직원들 간 융화와 업무능력 전수는 어려움이 따르며, 과도기적 제도가 필요한 것으로 분석되었다.

1급 직원들은 이전에 개인사무실을 사 용하다가 임금피크 진입하면서 일반직원과 사무실에 혼합배치가 되어 근무경험과 노 하우를 전수하는 방침이 시행되었어요. 하 지만 자존심상 수용이 어려운 사람들이 있 어서 출근을 안하죠.. [P6]

임피에 들어와서는, 다른 직원들하고는 철저히 분리돼서 담을 쌓고 있어요. 아주 폐쇄적으로 (중략) 우리 같은 노인네가 무슨 회사 일에 의견을 내고 나서겠어요? 가 만히 있는 거죠.[P14]

직무변화가 없는 저(低)직급 임금피크 근로 자들은 퇴직준비조차 순조롭지 않았다. 임금 삭감대비 업무량에서 변화가 없는 근로자들의 불만이 많은 것으로 분석되었다.

퇴직을 3년 정도 앞두고 있어서 아직 체감이 되지 않아요. 그리고 임금피크 후 업무 변화가 없어서 퇴직준비는 아직 급하 게 느껴지지 않아요. [P6]

원래 우리 회사는 정년이 보장돼 있는 데...임금피크 도입되고 나서 월급은 깎이 고 일은 그대로구요. 그래서 저는 임금피 크 자체에 불만이 많아요. 좀 억울한 감도 있고요. 저뿐만 아니라 같이 만나는 임금 피크에 들어온 사람들은 어이없어 해요. 임금피크 감액이 90, 80, 70 이나 80, 80, 70 뭐 이렇게 되는 게 일반적인데... 그리 고 저는 사실 90,90, 40이렇게 됐으면 좋겠 어요. 그럼 아마도 마지막 해에 끝까지 안 가고 중도 퇴사하겠죠? 9[P15]

임금피크 후 월급이 줄어들어서 퇴직이 다가오는 걸 조금씩 더 느끼고 있어요. 임 금은 줄어들었는데 그 전에 비해 일은 줄 지 않았어요. [P13]

노인을 위한 나라는 없다-고령근로자 인사제도

‘노인을 위한 나라는 없다-고령근로자 인사 제도’에서는 직무재배치, 교육훈련, 전직지원 서비스, 사회적응 프로그램 등이 하위범주로 제시되었다. 임금피크 기간 동안 사회적응 프 로그램, 정보화 교육, 새로운 사회적 관계 형 성 등 퇴직준비를 위한 교육요구가 높은 것으 로 분석되었다. 임금피크 근로자를 생산성 증 대에 기여하는 조직구성원이 아닌 퇴직예정자 로만 인식하여 이들의 직무개발에 소극적이거나 풍부한 경험과 지식을 활용하지 못하는 결 과로 이어질 가능성이 있음이 관찰되었다.

지금은 하든 말든. 싫으면 안하고 뭐 이 렇게 임금피크에 들어가 있는 사람들. 전 부다 정확히 어딘 가에는 가 있는데. 내 생각으로 각자 자기 토굴에 들었다고 생각 이 드는데. [P8]

굉장히 많은 사람이 퇴직 전에 나 같은 처지에 있는데 국가적으로 이 사람들을 잘 정리를 해서 사회 적응도 잘 하고 해야지 좋고 우리 회사도 그렇기 때문에. [P10]

직장과 주어진 업무에 오랫동안 집중해온 고령근로자들은 퇴직 후에도 계속 일하기를 바라지만, 경력관리와 정보가 부족하다는 점 에 불안해하고 있어, 체계적인 퇴직준비가 필

9) ○○기업은 임금피크제 중 ‘정년보장형’ 유형

시행

요함을 관찰할 수 있었다. 또한 대학원 진학 등 지속적인 자기개발 의지가 있었지만, 직장인으로 처한 환경과 여건으로 자신만의 전문성과 영역을 확보하지 못한 것에 대한 아쉬움과 후회가 있는 것으로 분석되었다.

후배들한테는 현직에 있을 때 힘들어도 박사를 해라. 앞으로 사회는 어느 한 분야에 전공이 있어야지. (중략) 노후에는. 근데 박사학위가 없으면 실력이 있어도 내놓을 수가 없잖아요. 진짜 후회스럽다. 이걸 놓친 거 같아. 나는 도덕적으로 회사에서 봉급 받으면서 일을 해야지. 무슨 근무시간에 박사학위냐 그래서 안했는데. [P10]

열심히 살아왔지만, 내 경력으로 원하는 전직이 가능할 것인가? 회사 일에 집중하고 살다보니 전직을 할 수 있는 충분한 커리어나 네트워크를 쌓지 못했어요. 그게 조금 걱정되고... 올해부터라도 내년까지는 퇴직 후를 준비하는 방향으로 노력해야할 듯해요. [P7]

아무리 취업정보를 찾아봐도 경비원, 요양보호사 같은 거 밖에 안 보여요. 그런 일자리밖에 없는 건지... 채용정보 찾는 방법부터 제대로 알면 좋을 거 같아요. [P5]

내일배움카드라고 있다고 들었는데, 어떻게 신청하는 거예요? (중략) 나가기 전에 자격증 몇 개는 따서 나가야할 거 같아요. [P13]

창업하려는 사람들은 정보를 어디서 들을 수 있어요? 인터넷? 나가기 전에 창업

교육부터 좀 들어야겠어요. 임금피크 기간 동안 어떤 자격증 따놓으면 퇴직하고 나서 일하거나 봉사활동이라도 할 때 좋을까요? [P15]

임금피크 전후한 기간 동안 퇴직예정자에게 제공되는 전직지원, 심리상담 등의 퇴직준비 지원이 효과적임을 관찰할 수 있었다.

회사에서 제공하는 이런 심리상담과 진로 상담까지 받을 수 있으니, 퇴직까지 시간을 잘 활용할 수 있는 거 같아서 좋습니다. 다른 데서는 할 수 없는 말도 할 수 있고요. 도와주고 관리해주는 전문가가 있다고 생각하니 퇴직을 앞두고 있지만 마음은 든든해요. [P7]

우리처럼 정년퇴직하는 사람들도 실업급여를 받을 수 있는지 몰랐어요. 회사 다닐 만큼 다니다가 나가는 건데도 실업급여도 주니 좋긴 해요. 그런데 어떻게 신청하는 거예요? [P13]

퇴직을 마주하다

『퇴직을 마주하다』에서는 임금피크 근로자들의 퇴직에 대한 태도를 ‘노년과 휴식’, ‘새로운 출발’, ‘강요된 좌절’로 기술하였다.

노년과 휴식

‘노년과 휴식’에서는 인생의 속도 줄이기, 여유로운 삶, 일하는 삶의 종료, 방향감과 속도 조절 어려움, 만족스러웠던 과거가 지나감, 미래는 제한적, 인생 마무리, 나이라는 벽, 전

환을 매우 의미 있는 것으로 수용, 최근 들어 종종 좌절 경험, 새로운 일을 하기에 너무 늦음 등이 하위 범주로 제시되었다. 퇴직을 앞두고 자신과 스스로의 삶에 대한 성찰적 태도와 이제는 너무 익숙해서 자신의 일부분이기도 한 오래 함께 한 직장을 그만둠으로 인해 퇴직 이후의 삶에 대한 두려움이 있는 것으로 분석되었다.

이제는 좀 쉬고 싶다는 마음과 쉰다는 거에 대한 불안감이 매번 교차합니다. 왜냐하면 여태까지 일만 해왔지, 쉬어본 적이 없어서... 지금까지 시속 100km로 달려왔는데 속도를 줄여서 멈춰 서는 게 좀 겁이 나네요. 불안한 이유 중의 하나는 늘 어딘가로 달리다가 쉬게 되면, 나태해질까 봐 걱정되고 많아지는 시간이 두려워요. [P9]

연구 참여자의 퇴직에 대한 의미는 휴식, 여유로운 삶으로, 일하는 삶의 종료, 후퇴의 시간으로 전환하는 단계라는 것이 나타났다. 퇴직 후, 어느 정도의 경제적 어려움과 여가 시간 활용에 대한 부담감이 있음에도 불구하고, 오랜 직장생활로 업무와 관계에서 소진되어 휴식을 희망하는 것으로 분석되었다.

이제 더 정년연장해주는 거 싫어요. 58세가 정년이다가 60세 됐을 때도 솔직히 좋지 않았어요. 목구멍이 포도청이라 경제적인 거 때문에 다니는 거지. 지금도 더 다니라고 한다면, 경제적으로 좀 한숨 돌리는 거 말고는 기쁘지 않아요. 30년씩들 넘게 다녔는데. 어휴 싫습니다. 회사 눈치 보고, 틀에 박힌 생활하는 거 [P5]

내년 상반기까지는 실업급여 받으면서 당분간 쉬고 싶어요.. 일을 바로 해야 할까요? 아휴. [P9]

지금까지 참 열심히 살아왔으니까요. 퇴직 후에는 조금 여유 있게 살고 싶어요. [P6]

방향감과 속도 조절 어려움, 만족스러웠던 과거가 지나감, 미래는 제한적일 수 있다는 시간에 대한 관점이 과거에 더 힘이 실려져 있으며, 미래에 대해서는 제한적일 것이라는 두려움이 분석되었다.

평온한 건 좋은데 계속 평온하면 다행인데. 아스팔트길로 가다가 갑자기 비포장 도로를 만날까봐. [P6]

회사에서 일했었어요. 평가에 따라 월급도 차이가 있고 그러잖아요. 제가 5백프로, 받을만큼 받았으니까. [P11]

노년단계로 들어가는 것에 대한 수용적이며, 전환을 매우 의미 있는 것으로 수용하여 자신의 인생을 되돌아보며 성찰하려는 태도가 나타났다.

자기를 좀 찾고, 그래도 뭘 정리를 좀 하고 우리 인생을 마무리 인생을 해야 하지 않을까. 옛날 우리 조상들은 50대에는 정리를 하고 끝나는데, 산업사회가 되면서 60,70대가 될 때까지도 경쟁을 하면서 뭔가를 쟁취하려고. 표현이 좀 그럴지도 모르지만 쟁취하는 거 아니에요? [P10]

연구 참여자는 아직 젊고, 일하고자 하는 열의도 있으며, 세상 속에 함께 어울리고자 했다. 반면 퇴직 후 세상 밖으로 나가기 위한 날개 짓을 하는 과정에 ‘나이라는 벽’에 부딪히면서 날아가기에 실패하는 ‘좋아하지만 부담’, ‘최근 들어 종종 좌절을 경험’, ‘새로운 중요한 일을 하기에는 너무 늦음’ 등의 일상이 나타났다. 길어진 수명에 비해 사람들의 생애근로기간이 그에 비례하여 증가하지 못한 것에 따른 문제점이 증가하고 있는 것으로 분석되었다.

주변 사람들에게서 인정도 받았고, 일에 대한 열정이 많아요. 그런데 서류전형에서 떨어지니... 그리고 추천을 받아도 해당 회사에서 나이 듣고서는 바로 난색을 표해요. 제 나이가 발목 잡아요. 일하고 싶지만...[P6]

새로운 출발

‘새로운 출발’에서는 삶의 새로운 출발, 남의 욕구가 아닌 나 자신의 욕구대로 사는 시간, 미래를 현재에 실현하는데 중심, 새로운 일이나 활동들을 위한 구체적인 목적을 세우고 움직임, 일로부터 빠른 이탈, 퇴직을 기대, 새로운 자아의 탄생, 허물 벗은 뱀처럼 찾는 내 모습, 활동적, 과거가 끝났음에 안도, 젊게 느끼고 삶, 나답게 살 수 있는 기회, 미래는 기회로 가득, 시간에 대한 주도자 등이 하위 범주로 제시되었다.

연구 참여자들과의 심층면담에서 여러 차례 언급되었던 인상적인 단어는 ‘숙제’, ‘숙제를 마쳤다’였다. 정해진 코스가 있는 삶을 충실히 살아오다가 이제 잠시 멈추어 서서 숨고르기

하며 다음에 가게 될 자유 코스를 보는 기대감으로 분석되었다.

한없이 스스로 견제 받지 않은 자존심이 올라오고. 그런 것을 많이 느껴요. 사실 현직에 있을 때는 그렇지 않았어요. 정말 흐리멍텅 흐지부지 제대로 하는 것도 없고 피곤해서 쉬기 바쁘고 그랬는데. 요즘은 뭐랄까 지난번 첫 시간에 했던 어떤. 시간에 대한 주도자... 그런 것을 하는 것 같아서 영 기분이 좋아요. [P8]

숙제를 마치고, 이제 하고 싶은 걸 할 수 있는 기회가 온다 싶으니까 기대도 되고 설레지요. 한 번도 살아본 적 없는 자유로운 삶...[P14]

퇴직을 앞두고 삶의 새로운 출발선상에서의 비장함이 관찰되었다. 퇴직을 새출발로 인식하는 연구 참여자에게서 적극적인 퇴직준비 행동도 함께 나타나는 것으로 분석되었다.

추석연휴 이후 ○○○○를 11일간 다녀왔습니다. 이제 훌가분해 지는 느낌입니다. 연말까지 며칠 안남은 기간 차분하게 회사 마무리 잘하고 앞으로의 길도 잘 찾아가도록 할 계획입니다. [P1, 이메일 발췌문]

퇴직을 이제 ‘남의 욕구가 아닌 나 자신의 욕구대로 사는 시간’으로 받아들여 자유, 흥분, 기대의 감정으로 연결되는 것을 관찰할 수 있었다. 퇴직과 관련하여 시간에 대한 관점은 ‘미래를 현재에 실현하는데 중심’으로, 이전의 어느 세대보다 퇴직준비에 대한 태도가 적극적인 것으로 분석되었다.

여태까지 정말 애 쓰고 살았고, 이제 거기에서 벗어나 허물을 벗는 뱀처럼 내 모습을 찾아가야지. [P8]

퇴직후에는 한 5년 정도 현직에서 일하고 싶어요. 그런 후에... 특히 아이들이 모두 사회적으로 자리 잡은 후에는 주민 센터 아니면 군청 같은 곳에서 지역 사회를 위한 정책조언에 관련한 일을 하고 싶습니다. [P3]

저는 주말에도 사무실을 찾습니다. 홀로 에어컨 켜고 있는 게 좀 미안한 마음 없지 않지만 나를 홀로 있는 시간이 평온하고 좋아 거의 쉬는 날 없이 출근하는 셈이 돼 버렸습니다. 과잉스펙 신드롬에 빠져있는 것 아니냐고 나에게 묻던 이 선생님의 목소리와 눈초리가 지금도 보이는 듯 선택합니다. 솔직히 부인할 수가 없습니다. 그것까지는 해야 할 것 같다는 생각이 때문 그 영역을 자꾸 확장하는 점도 있거든요. [P8, 이메일 발췌문]

연구 참여자들은 퇴직을 통해서 자아를 찾아가는 과정, 자아의 새로운 탄생과도 같은 과정으로 받아들이며, 노년을 바라보는 관점은 '자신을 젊게 느끼고 사는 시기'였다.

현실과 괴리감 있는 것을 풀어놓는다는 생각이 들면서도, 굉장히 뭐랄까. 사회에서 때 묻지 않은 어떤 순수한 순간은 내가 거기에서 맞보고 오는 것 같다. 그 시간이. 그게 솔직한 생각이예요. (중략) 나가야 할 방향이기 때문에 그럴 수도 있는데. [P8]

아직 60살은 젊은 나이니까요. 무엇을 하며, 퇴직 후 생활을 꾸릴지 기대도 되고 걱정도 함께 돼요. [P12]

연구 참여자들은 일을 매우 가치 있게 여기며, 퇴직 후에 큰 변화를 기대하기보다는 현재의 삶에서 최소한의 변화로 퇴직 전의 중심이 '약간 변화된 형태 수준에서 일 하기'를 희망하고 있음을 관찰할 수 있었다.

재직기간동안 부동산 자격 취득, 공급, 경영관리, 전문직으로 커리어를 쌓아왔습니다. 퇴직 후에도 경력을 살려 계속 일하고 싶습니다. [P1]

80대까지 현업에서 일하고 싶어요. 계속 일하기 위해 많은 준비를 해왔고 지금도 하고 있습니다. [P2]

퇴직 후에는 형제가 운영하는 기업에서 재무와 기획에 관련한 업무를 도우면서 일할 계획이예요. 물론 확실하지는 않지만, 창업이나 새롭게 다른 곳에서 일하지는 않을 거 같습니다. [P12]

퇴직 후에도 체력적으로 한계가 오기 전까지는 너무 무리 가지 않는 정도의 수준에서 어딘가에 소속되어서 일하고 싶어요. 그게 건강에도 좋고 [P13]

연구 참여자 P9는 퇴직준비를 위한 자격 취득에 몇 개월을 몰두하고 일상으로 돌아와 너무나 익숙한 자신의 사무실에서 밀린 업무를 처리하고, ○부장으로서의 일상을 충실히, 계속 꾸려가는 것으로 이해되었다.

시험마치고 자유의 몸이 되어 후련합니다. 어제와 오늘 누적된 업무를 처리하며 분주한 일과를 보내고 퇴근 후에 사무실에서 혼자 조용히 선생님께 몇 자 올립니다. 요즘 논문작업으로 바쁘실 텐데 제게 수시로 좋은 자료를 보내주셔서 감사합니다.
○부장 드림. 10) [P9, 이메일 발췌문]

강요된 좌절

‘강요된 좌절’에서는 불안감, 무기력, 목적이 있지만 만족스러운 경험을 하지 못함, 일을 대체하기 위한 활동을 찾으려는 좌절스러운 시도, 퇴직으로 자아의 가치 상실, 미래는 제한적, 젊음의 끝, 노년의 시작, 건강의 문제, 외로움, 현재는 피하고 싶음, 과거는 매우 가치 있음, 가장 가치 있는 활동의 상실, 자신은 아직 늙지 않았고 일을 해야 한다고 여기지만 타인들은 자신을 노인이라고 생각한다고 느낌 등이 하위 범주로 제시되었다.

연구 참여자에게서 퇴직에 대한 ‘좌절’, ‘불안감’, ‘무기력’의 감정을 관찰할 수 있었다. 임금피크 첫해는 퇴직이 아직 남아있다는 여유로 체감할 수 없었던 퇴직에 대한 대비와 걱정이 임금피크 삼년 차에 접어들자 확연히 증폭되고 있는 것으로 분석되었다.

아직 젊고 역량이 있는데 나이라는 걸림돌로 퇴직하는 것에 대한 아쉬움이 있어요. 임금피크 후 월급이 줄어서 들어오니까 점점 퇴직이 임박했다는 것을 피부로 느끼기 시작했어요. 퇴직 날짜가 다가오니

10) 퇴직 1년 앞두고 있음. 일 년 전 부터 퇴근 후와 주말 시간을 통해 준비해온 공인중개사 시험 응시 후 일상으로의 복귀를 알리는 내용

까 새롭게 시작해야 할 일과 관계형성에 대한 불안이 커져요. [P5]

목적이 있지만 만족스러운 경험을 하지 못함, 일을 대체할 활동을 찾으려는 힘겨운 시도를 경험으로 이해되었다. 연구 참여자 P9는 임금피크 마지막 해로 전직상담과 노동시장 정보를 얻고자 적극적인 노력을 기울였다. 또한 자신의 전문성과 강점을 발휘하고자 전문직 공무원직에 도전하였으나, 연이은 실패로 퇴직 후 자아가치의 상실과 미래는 제한적일 수 있음을 수용하기 시작했다고 분석되었다.

지난번 면접으로 나 같은 나이 많은 사람이 공무원으로 채용되는 건 어려운거구나를 깨달았어요. 시켜주면 정말 잘 할 수 있는데, 사무실에 예쁜 화분도 갖다 놓고, 좋은 분위기 메이커가 되도록 모범이 되도록 최선을 다하겠다고 결심하고 있었는데 아쉬워요. 그런데 사실 저라도 나이든 저를 안 뽑을 것 같아요. [P9]

젊은 시절, 부모님의 기대와 가족에 대한 책임감으로 자신의 욕구를 살펴볼 여유 없이 살았기 때문에 상담기간 동안 자기이해, 자신의 마음 들여다보기와 가족과의 관계 형성에 대부분의 시간이 할애되었다. 퇴직이 젊음의 끝, 노년의 시작, 건강 문제, 외로움 등의 다양한 변화를 한꺼번에 맞이하는데 따르는 그들의 상실감을 강하게 느낄 수 있었다.

50대중반 되면서 가장 아쉽고 후회되는 것은 나답게 살지 못했던 것, 진짜 내가 하고 싶었던 걸 이루지 못하고 생활과 타협하면서 살았던 것이다. 가장으로서 타협

하고 아들로서 양보해왔는데, 돌아오는 답변은 아쉬움만 가득해요. 하하 [P7]

연구 참여자와의 면담 시, 이름 뒤 직책, 직위를 붙이지 않고 공통적으로 ‘선생님’이라는 호칭을 사용해왔으나, 참여자 중 일부는 면담을 진행하는 동안 여러 차례 자신을 그냥 ‘○부장’ 또는 ‘○계장’으로 불러달라는 요청을 하였다. 그들의 겸손함일 수도 있지만, 아직 직책을 떼놓고 자신이 불리는 것에 적응하는 것이 어색하거나 어려운 일이라는 것으로 이해되었다. 이는 장기간 일에 대한 몰두 또는 집착은 퇴직을 부정적으로 경험하게 하는 가장 중요 요인으로 자신과 직책을 동일시하는 경향이 많은 것으로 분석되었다.

저는 선생님처럼 가르치는 사람이 아닌 걸요. 저는 그냥 ○부장이라고 불러주세요. [P9]

연구 참여자 P11은 직장에서 능력을 인정받아 상응하는 보상과 지원을 받아왔으나, 임금피크 진입 후의 달라진 처우와 위상에 적응에 어려움이 있어, ‘현재는 피하고 싶음’, ‘과거를 현재에 유지하는데 중심’ 등이 분석되었다. 이는 퇴직으로 인한 역할 상실이 새로운 역할로 이어지지 않는다면 이전 생활이 만족스러웠다 하더라도 생활만족도에 부정적 영향요인이 된다고(Blau, 1974) 주장한 연구를 지지하고 있음을 확인하였다.

임금피크로 전환되고 나니, 회사에서 이제는 개인 비서도, 사무실도 배정해주지 않고... [P11]

퇴직을 준비하다

마지막으로 『퇴직을 준비하다』는 임금피크 근로자들의 인터뷰에서 주로 제시된 퇴직 준비내용을 가족, 관계, 건강, 재정과 주거, 일, 여가와 봉사로 나누어 기술하였다.

가족과 관계

‘가족과 관계’에 관련해서 배우자, 자녀와의 관계 회복, 관계형성 등이 제시되었다. 경제, 다양한 취미생활, 새로운 일을 위한 전문기술과 경력 등 노후 준비가 갖춰진 연구 참여자 P7은 6개월간 심층면담에서 가족과의 관계의 어려움을 호소해왔다. 장년층에게 있어서 부부, 자녀와의 관계가 퇴직 후 삶의 만족에 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 장년기에는 사회적 관계가 감소함에 따라 가족관계가 더욱 중요해지는 경향이 있으며, 사람들과의 접촉을 감소하고 서로 즐거움을 나눌 수 있는 가까운 친구나 가족구성원들과의 접촉을 강화하는 특성을 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

가장 큰 고민은 아내와 떨어진 관계가 더 이상 가까워지지 않는다는 것입니다. 그리고 아내와 자주 의견 충돌하는 둘째 딸과 관계가 어려워요. 퇴직을 앞두고 준비나 고민, 아이들 교육, 미래 준비 등에 대한 진지한 대화가 안되고 점점 멀어져만 가는 거 같습니다. [P7]

결혼하고 불과 몇 년 전까지도 직장, 일과 친구들과의 관계에 신경을 많이 썼어요. 그러느라 집사람과 아이들과의 대화나 관계는 아쉬운 점이 많아요. 특히 큰 아들

은 엄하게만 대하고 친절하게 칭찬 한번 해주지 못해서 아들의 성격이 수동적이고 소심한 거 같아서 미안하고 걱정이야. 자녀가 잘되는 것이 내 인생에서 중요하죠. 퇴직을 앞두고 한 2~3년 남았는데 이 기간 동안은 가족들에게 신경 쓰고 헌신하고 싶어요. [P6]

장기간 직장 중심의 관계에 익숙한 그들은 퇴직시점에서의 자신과 주변 사람들 또는 환경에 대한 반추를 통해 새로운 사회적 관계를 만들어야함을 인식하는 것으로 나타났다.

같이 근무하면서 애증이 많이 있잖아요. 그 사람이 보고 싶어서 같이 근무했던 것도 아니고, 근데 이 상태에서는 경조사가 있다거나 하면 누군가가 오기로 되어 있다 그러면 가기 싫으면 안가는 경우가 많아요. 싫으면 안보면 되는 거고, 안가면 되는 거지 그런 식으로. 자꾸. 털어내다 보니까 더 자꾸 자기 성만 쌓이는 거 같고, 그게 인간관계의 폭을 좁히고, 고립되는 거 같고 어떻게 보면 정보에서 멀어지는 것 같기도 하고. [P8]

건강

‘건강’과 관련해서는 나와 배우자의 건강 염려가 하위 범주로 제시되었다. 신체 건강은 퇴직 후 생활 만족도 및 재정안정성에 중요한 영향을 미치는 변인으로 퇴직을 앞둔 시점에서 건강상의 문제 해결이 퇴직 준비의 중요요소임을 관찰할 수 있었다.

퇴직 후에는 나와 집사람의 건강이 가

장 걱정되고요. [P13]

제 몸이 허약해서 나이 더 들면 더 안 좋아질까 봐... 건강염려증이라고 남들이 말할 만큼 건강 엄청 챙겨요. 좋다는 약, 식이조절, 등산도 많이 하구요. [P7]

일을 할 능력은 아직 충분하지만, 심신이 너무 지쳤어요. 오래 일 해와서. [P5]

나의 건강이 가장 염려되는 부분이에요. 몇 년 전에도 큰 수술을 했는데... 최근 다시 건강이 악화되는 게 느껴져서 불안감이 더욱 커졌어요¹¹⁾. [P3]

재정, 주거

‘재정, 주거’에서는 가족부양, 자녀결혼, 노후 준비불안, 주거계획 등이 제시되었다. ‘나’라는 존재이기 보다는 남편, 아버지, 아들로서의 역할에 익숙해져있었고, ○부장, ○본부장 처럼 자신의 이름보다 직장인으로서 직책이나 직급을 자신의 모든 것으로 인지하는 것으로 분석되었다.

와이프도 지켜줘야 하고. 첫째 내가 장이어서 의무 중에 하나는 부자로 크게 물려받은 자산이 없으니까. 나름대로 재테크 같은 걸로 투자해서 견고한 것을 완성 시켜서 내가 어느 날 갑자기 사고로 죽더라도 우리 와이프가 마트에서 시간제 아르바이트 안 해도 되고, 지금 살고 있는 집에서 이사안가고 그대로 생활할 수 있도록

11) 상담 전 2주간 감기와 뇌혈전 등으로 병원 입원 및 통원 치료하였음.

경제적으로 좀 완성을 해야 할 것 같고. 일

[P10]

결혼을 늦게 해서 아이들이 아직 다 공부중이에요. 사회 진출을 못한 아이들을 어디까지 지원할 수 있는가에 대한 경제적 부담감이 아주 큼니다. 우리 집사람이 경제적으로 부담을 함께 나눠줬으면 좋겠는데, 책임을 제가 다 지니까 사실 많이 부담스럽습니다. [P3]

다시 서울로 입성하였네요.. 이사할 때 마다 짐을 점점 줄여서 가야 되니.. (중략) 가족들이 원하는 서울 땅으로 귀향하게 됨에 위로를 삼습니다.¹²⁾ [P13, 이메일 발췌문]

아파트 투자 해놓은 게 문제가 돼서요. 더 기다릴지 아니면 처분을 해서 현금유동성을 높여야할지.. 후훗 12월까지¹³⁾ 아이들 학자금 대출한 거 갚아야 하고, 투자하려고 사놓은 거는 사실은 나중에 아들 결혼하면 주려고 했는데... 한편으로는 퇴직하고 집사람이랑 살려면 대출금 규모도 줄여야 해서... 가지고 있을지 처분할지를 계속 고민하고 있어요. [P5]

열심히 살아왔지만, 자신의 노후준비가 부족한 그들은 피할 수 없이 일을 통한 경제적 준비를 해야 하는 상황인 것으로 분석되었다.

‘일’에 관련해서는 의미 있는 일, 경력 살려 일하기, 현업에서 오래 일하기, 새로운 일 준비, 새로운 일과 삶에 대한 동경, 퇴직준비에 대한 부담과 압박감 등이 제시되었다. 퇴직 후 새로운 일에 대한 걱정과 불안이 있지만, 자신에게 의미 있는 일과 기쁜 일을 할 수 있는 기회가 온다는 점에서 기대감도 함께 가지고 있음을 관찰할 수 있었다. 반면, 다가오는 퇴직까지 남은 기간 동안 퇴직을 준비해야 한다는 부담감과 압박감을 관찰할 수 있었으며, 노후 준비 특히 재정적 준비가 부족해서 일을 희망하는 경우가 많음이 확인되었다.

내가 기쁜 맘으로 시간을 보내면서 할 수 있는 것을 개발하자. 그래서 이런 생각을 해요. 그 중에 하나는 이제는 내가 직접 내가 손과 발로 뛰어서 할 수 있는 일을 해야 한다. 그리고 내가 전공이 건축이고 공부도 많이 했으니까 공업고등학교 건축과에 가서 아이들한테 내가 특별선생, 강의도 해줄 수 있고 아니면 아이들 진로도 컨설팅을 해줘도 되고, 궁극한 것을 [P10]

퇴직 후 경제적 준비가 탄탄하지 않아서 재취업을 꼭 해야 하는데 가능할지 걱정됩니다. 퇴직까지 1년 안되게 남은 시간 동안 자격 취득과 사람들과의 관계 형성을 위해서 퇴직 전 여유시간을 사용하고 있어요. [P13]

임금피크 들어오고 제 고향에서 뿌리내리고 싶어서.. 여러 경로로 앞으로 일할 곳을 물론 경력도 살려서요. 알아놓은 상태

12) 연구 참여자 P13은 가족요청으로 회사 가까운 지역에서 서울로 6개월 만에 다시 이사
13) 연구 참여자 P5는 만 40년간 근무한 기업에서 2017년 12월 31일 정년퇴직

예요. 많이 노력해왔는데... 이번에 최종 면접과정에서 확신했는데 안 되니까 실망도 되고 [P1]

이런 자리가 진로탐색 내지는 자기 모습 찾기 그런 것이기도 한데. 개인적으로 봤을 때는 내년일 것이다. 1년 후 내년이 라는 정해진 타임, 이것도, 저것도 해야 하는데 시간이 없는 거예요. 정신적인 여유가.¹⁴⁾ [P8]

퇴직은 일의 세계에서의 한 부분으로 돈을 벌기 위한 무의미하고 반복적인 노동이 아니라 자신에게 의미 있는 일을 하게 되는 것으로, 직업이 퇴직 전까지는 사회적 차원이었다면, 퇴직 후에는 의미를 추구하는 개인적 차원의 시기라고 할 수 있다. 한편으로 연구 참여자들은 현업에서 오래 일하기를 희망하며 꾸준한 노력을 함께 하고 있었다.

샐러리맨으로 남한테 봉급을 받는다는 것은 경우에 따라서는 자기 영혼을 팔아야 하는 경우도 생기거든요. 자기 가치관하고, 자기의 체질에 안 맞는 행위를 해야지... 왜냐하면 그 조직의 목적을 달성하니까. 사회 생활할 때는 그렇지만. 환갑 넘어서도 구차하게 그러느냐? 자기가 참아서 돈을 더 벌면 특히 우리나라 사회는 정직하지 않은 사회이기 때문에 직원들한테 윤리적이거나 도덕적으로 안 맞더라도 수단과 방법을 가리지 않고 경쟁사보다 잘하기 위해서 그런 모습 속에서 계속 해

14) 2018년 말 정년퇴직 앞둔 연구 참여자 P8은 임금피크 기간 동안 퇴직 후의 일을 위해 자격 취득 등에 시간할애

야 하잖아요. [P10]

80세까지 우선 농장을 운영하고 싶어요. 관광가이드 업을 하는 것도 바라고, 노력하고 있어요. 가이드 자격을 취득하여 1인 기업을 운영하고자 하는데 고려중인 주요 고객층은 외국인, 유학생들이고 홍보 전략은 SNS입니다. 중국어와 IT기술도 배우고 있어요. [P2]

여가와 봉사

‘여가와 봉사’에 관해서는 목적 없는 자유로운 독서, 다양한 취미생활 기대, 많아진 여가 시간 활용에 대한 걱정, 자원봉사활동으로 사회 기여 욕구 등이 하위 범주로 제시되었다. 연구 참여자에게서 공통적으로 독서, 미술, 학습, 여행 등의 여가와 봉사활동에 대한 욕구가 높고, 실제 여가를 위한 준비를 하고 있음이 확인할 수 있었다.

현재 주요 관심사는 취미생활이에요. 특히 독서가 가장 비중을 많이 차지해요. 그리고 가족이나 가까운 친구들과 여행이나 등산모임에서 활동하는 거예요. 책 읽는 게 가장 편안하고 좋은 것 같네요. 그리고 봉사활동으로 점자책 만들기에 참여하고자 해요. 퇴직 후에는 저에게 하루 열 시간이 주어진다면 취미, 일, 타인을 위한 나눔을 위해 사용하고 싶습니다[P12]

지난 주말에는 선생님한테 말씀드린 대로 1박2일로 지리산, 향일암 다녀왔어요. 짐사람도 같이 가면 좋은데.. (중략) 아쉽지만.. 혼자라도 다녀오니 좋긴해요. [P7]

	환갑에 맞이한 정년	퇴직을 마주하다	퇴직을 준비하다
심층 인터뷰	나는 한국의 베이비부머	노년과 휴식	가족과 관계
	<ul style="list-style-type: none"> · 배움에 대한 열정 · ‘긴’ 세대, 부모봉양과 자녀교육의 경제적 부양부담 · 기대수명 100세 부담 · 톨리코스터인생, 88올림픽부터 IMF까지 	<ul style="list-style-type: none"> · 성찰적, 두려움 · 인생 속도 줄이기, 방향과 속도 조절 어려움, 인생 마무리 · 여유로운 삶, 일하는 삶의 종료 · 만족스러웠던 과거가 지나감 · 최근 들어 종종 좌절 경험 · 새로운 일 하기 너무 늦음 	<ul style="list-style-type: none"> · 배우자, 자녀 관계 회복 · 사회적 관계 형성
	내 직장 공기업, 내 인생의 크고 두터웠던 우산	새로운 출발	재정주거
	<ul style="list-style-type: none"> · 좌불안석 임금피크 · 청년~노년을 함께 한 직장 · 직급과 직무에서 오는 차이 · 체면치레, 위계적 조직문화, · top-down 방식 폐쇄적 의사결정 · 세대갈등, 조직 활력 감소 	<ul style="list-style-type: none"> · 즐거움, 자유, 흥분, 기대감, 숙제마침, 과거종료에 안도 · 나의 욕구대로 사는 시간, 허물 벗은 뱀처럼 찾는 내 모습, 자아를 찾아가는 과정 · 퇴직을 기대, 미래를 현재에 실현하는데 중심, 새로운 일이나 활동들을 위한 구체적인 목적을 세우고 움직임, 짧게 삶, 시간에 대한 주도자 	<ul style="list-style-type: none"> · 자녀결혼 · 가족부양 · 긴 노후의 경제적 준비 불안과 걱정 · 주거계획
	임금피크제	강요된 좌절	일
	<ul style="list-style-type: none"> · 업무부담으로 퇴직준비 곤란 · 임금피크 후 업무 변화 없음 · 임금삭감으로 실감하는 정년퇴직 · 임금감액을 조정 희망 	<ul style="list-style-type: none"> · 좌절, 불안감, 무기력 · 목적 있지만 만족스러운 경험을 하지 못함, 일을 대체할 활동을 찾는 좌절스러운 시도, 퇴직으로 자아의 가치 상실, 젊음의 끝, 노년의 시작, 건강문제, 외로움, 과거는 매우 가치 있음, 가장 가치 있는 활동 상실 · 자신은 아직 늙지 않았다고 여기지만 타인은 자신을 노인으로 생각 	<ul style="list-style-type: none"> · 경력 살려 일하기 · 현업에서 오래 일하기 · 새로운 일 준비 · 의미 있는 일하기 · 새로운 일 준비에 부담·압박
	노인을 위한 나라는 없다 - 고령근로자 인사제도		여가·봉사
	<ul style="list-style-type: none"> · 직무개발 및 배치 · 교육훈련프로그램 · 전직지원서비스 · 퇴직 후 사회적응 프로그램 		<ul style="list-style-type: none"> · 목적 없는 책읽기 기대 · 다양한 취미생활 대한 기대 · 많아진 여가시간 활용 걱정 · 자원봉사로 사회 기여 희망
	아웃라이어에서 아웃사이더로	일터에서 맞이하는 환갑	은퇴가 아닌 퇴직
	<ul style="list-style-type: none"> · 퇴직예정자, 곧 떠날 사람, 잉여인력, 정체성혼란, 해야 할 일 사라짐, 낯선 상황 직면 	<ul style="list-style-type: none"> - 환갑잔치를 회사에서 - 돌보기 	<ul style="list-style-type: none"> · 은퇴가 아니라 퇴직 · 퇴직이행자

그림 1. 임금피크 근로자의 퇴직 인식

미술품, 음악, 예술에 조예가 깊어요. 그래서 취미생활로 미술 감상이나 음악듣기 등을 주로 한답니다. 평론이나 비평가로 일하기를 희망해요. 영어공부를 지속적으로 하고, 여행기도 글로 남기고 싶어요. [P11]

퇴직자가 직업에서 벗어난 직후 어느 정도 도취된 시기를 맞이하여 평소 시간이 없어 못했던 일을 하거나 이미 여러 해 동안 해온 여가활동으로 대부분의 시간을 보내는 밀월단계 즉, 그 동안 하지 못한 자신만을 위한 시간과 기회가 주어진다는 희망적인 미래에 대한 기대감을 관찰할 수 있었다.

해보고 싶은 게 이렇게 많은데... 저는 정말 바쁘게 살 거 같아요. 우선 악기를 배워보고 싶고, 그냥 좋아하는 음악을 듣는 것도 해보고 싶어요. (중략) 자전거를 한 대 구입해서 부산까지 국토종단해보고 싶어요. [P13]

쉬게 되면 하고 싶은 게 너무 많아요. (중략) 읽고 싶은 책 편안하게 실컷 읽고 싶어요. 메모하는 걸 좋아하는데, 그 동안 써 놓은 일기와 메모도 많습니다. 퇴직하게 되면 모아놓았던 일기, 메모를 정리하는 시간을 갖고 글, 책을 써보는 시간을 갖고 싶어요. [P9]

탐색된 주제와 내용은 그림 1에 제시하였다.

결 과

본 연구는 공기업에서의 참여관찰과 임금피크 근로자를 대상으로 심층인터뷰를 하여 퇴직에 대한 인식을 분석하였다. 심층인터뷰를 통해서 도출된 내용을 살펴보면, 첫째 『아웃라이어에서 아웃사이드로』에서는 장기간 몸담은 조직을 위해서 일해 온 그들이 임금피크 기간 동안 잉여인력으로 스스로 의미부여하며 조직에서 아웃사이드가 되어가는 모습에서 퇴직과 고령근로자에 대한 인식과 세대통합을 위한 조직문화의 개선이 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 『일터에서 맞이하는 환갑』은 고령근로자에 대해 정신, 신체, 정서적 측면의 이해를 통하여 근로시간제도와 근무형태의 다양화, 재택근무 등 근로 장소 유연화 등을 통한 근로조건과 환경을 고령친화적으로 조성하는 것이 필요하며, 셋째, 『은퇴가 아닌 퇴직』은 고령자들이 근로에서 퇴직으로 전환하는 퇴직이행 기간을 지원하는 퇴직지원 프로그램을 상시화하는 것이 필요한 것으로 분석되었다.

심층면담에서 분석된 내용을 살펴보면, 첫째, 『환갑에 맞이한 정년』은 한국에서 대표적인 코호트라 할 수 있는 베이비 붐 세대는 배우에 대한 열정, 롤러코스터 인생, 긴 세대로서의 특징을 가지고 이전 세대 누구도 살아보지 못한 60세를 맞이하였다. 오랫동안 몸담아 온 직장을 떠나 새로운 인생2막을 위한 준비를 개인·기업·정부 차원에서 진행해야함을 알 수 있다. 특히 공기업의 특수성으로 다른 조직에 비해 견고하고 위계적이며 보수적인 조직문화를 떠나 새로운 인생 준비는 어느 영역보다 더 필요할 것으로 판단된다. 둘째, 『퇴직을 마주하다』 그리고 『퇴직을 준비하다』의

퇴직인식은 여러 요인의 영향을 받는 복잡한 과정으로, 개인에 따라 상이하게 지각될 수 있고(Hong & Kwak, 2007), 사회문제의 근간이 될 수도 있는 역할상실(Kang, 2013), 사회활동과 노후에 대한 부적응 등을 경험할 수 있으므로 고령사회 대비를 위해 고령자에 대한 이해에서 지원까지 중장기적 관점에서 체계적으로 진행할 필요가 있다.

논 의

본 연구는 민간부문보다 고령인력의 증가가 더 빨리 진행되고, 인적자원관리가 상대적으로 경직되어 있는 공공부문 임금피크 근로자의 퇴직에 대한 인식을 살펴보고자 하였으며, 연구결과를 바탕으로 다음의 내용을 제안하고자 한다.

첫째, 공기업을 중심으로 전면 도입된 임금피크제는 단순한 임금조정 방식의 설계보다는 임금피크제의 내적정합성을 높이는 복지지원, 교육훈련, 전직지원제도, 직무재배치가 함께 실행되어야 한다. 둘째, 중장기적으로 지속가능한 임금체제로 전환하기 위한 노력을 병행할 필요가 있다. 셋째, 베이비붐 세대를 포함한 고령사회에서 현업에서 길게 일하고자 하는 국민들을 위해 퇴직에 대한 장기적인 인식개선과 준비를 위한 제도 마련이 필요하다.

본 연구는 고령사회 준비로 공공부문에 전면 도입된 임금피크제가 실시되고 있는 기업현장과 임금피크 근로자의 퇴직인식에 대한 질적 연구를 수행하였다는 점에서 의의를 가지고 있다. 기존 임금피크제와 퇴직 연구는 대부분 양적 연구방법에 의해 실행되었다. 본 연구는 공기업 현장에서의 참여관찰과 이들

기업에 근무하는 임금피크 근로자에 대한 인터뷰를 통해 수행된 질적 연구로 심층적인 연구결과를 도출하고자 했다.

학문적 의의에 더하여 실용적 측면의 의의로는 우선, 정부 주도하에 공공부문에서 전면 시행된 임금피크제가 근로자에게 효율적인 제도가 될 수 있도록 실제 기업에서 임금피크 근로자를 대상으로 현장기반 연구를 진행하였다. 이를 통해 직군별, 직급별, 그리고, 경제적 수준과 교육수준별로 복지지원제도와 교육훈련 및 전직지원제도가 다르게 진행되는 것이 효과적인 것을 알 수 있었다. 다음으로 공기업의 경우 타기업에 비해, 연공성 인사제도가 확고하게 자리 잡고 있고, 고령근로자의 비중이 높기 때문에 이러한 특성에 맞도록 임금피크제를 보완할 수 있는 인사관리제도를 모색하고자 하였다. 이를 통해 공공부문에서 조직문화 활성화와 유연성을 증대하고 세대갈등을 극복할 수 있는 인적자원관리 방안이 필요하며, 이를 통해 오래 몸담아 온 조직에 대한 만족도와 기여도가 감소되지 않도록 함으로서, 조직 전체의 활력을 유도하는 것이 긍정적인 영향을 알 수 있었다.

본 연구는 참여관찰과 심층면담의 질적연구로서 도출된 결과를 일반화하는데 제한점을 지니고 있으며, 연구자 스스로 ‘임금피크 근로자’의 입장에서 ‘임금피크제에 대한 보완이 필요하다’라는 선입견에서 질문을 구성하고 인터뷰하였기에 연구자의 객관적인 관점 확보에 어려움이 있었다. 그럼에도 불구하고 본 연구의 결과를 기반으로 향후 퇴직을 앞둔 장년근로자를 위한 실효성 있는 임금피크제와 퇴직지원 정책, 기업의 고령근로자를 위한 인사제도 마련에 도움이 될 수 있기를 희망한다.

참고문헌

- Ahn, G. S., & Kim, Y. G. (2007). Developing retirement preparation program for male salaried workers and evaluating its effectiveness. *Family Relations*, 12(1), 93-118.
- Arai, K. (1982). Theories of the seniority-based wage system. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23(1), 53-67.
- Bang, H. N., Uh, S. B., Yoo, G. C., Lee, S. M., & Ha, G. R. (2012). A Study on the Management of Retirement and the Actual Condition of the Retirement Age of Enterprise. Korea Labor Institute.
- Blau, Z. (1974). *Old Age in a Changing Society*. New York: Franklin Watts. <https://doi.org/10.2307/583127>
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- Card, D., & T. Lemieux (2001). Can falling supply explain the rising return to college for younger men? A cohort based analysis. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(2), 705-746. <https://doi.org/10.1162/00335530151144140>
- Choi, T. S., & Kim, H. J. (2015). Wage Peak System of Local Public Corporation in Korea: Problems and Recommendations. *Local Administration Studies*, 29(4), 161-188.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Donna H. R. (1978). *Aging in Mass Society: Myths and Realities*. N.Y.: Harpner Collins. <https://doi.org/10.1093/ptj/58.10.1288>
- Gary A. Adams, Julie Prescher, Terry A. Beehr, Lawrence Leposto (2002). Applying work-role attachment theory to retirement decision-making. *The International Journal of Aging and Human Development*, 54(2), 125-137. <https://doi.org/10.2190/jruq-xq2n-up0a-m432>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine. <https://doi.org/10.4324/9780203793206-1>
- Hebbink, G. E. (1993). Production factor substitution and employment by age group. *Economic Modelling*, 10(3), 217-224. [https://doi.org/10.1016/0264-9993\(93\)90018-b](https://doi.org/10.1016/0264-9993(93)90018-b)
- Hong, S. H., & Kwak, I. S. (2007). Causal Effects on Attitude toward Retirement and the Level of Retirement Planning. *Journal of Korean Home Management Association*, 25(2), 89-104.
- Hutchens, R. M. (1987). A Test of Lazear's Theory of Delayed Payment Contracts. *Journal of Labor Economics*, 5(4), 153-170. <https://doi.org/10.1086/298170>
- Jousten, A., Lefèbvre, M., Perelman, S., & Pestieau, P. (2010). The Effects of Early Retirement on Youth Unemployment. In J. Gruber & D. A. Wise (Eds.), *Social Security Programs and Retirement around the World* (pp. 47 - 76). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226309507.003.0002>
- Kang, E. N. (2013). A Exploratory Study on Multiple Trajectories of Life Satisfaction

- During Retirement Transition: Applied Latent Class Growth Analysis. *Korea Association for Social Welfare Studies*, 44(3), 85-112. <https://doi.org/10.16999/kasws.2013.44.3.85>
- Kalwij, A., Kapteyn, A. & d. V. Klaas (2009). Early Retirement and Employment of the Young. *SSRN Electronic Journal*. 1-16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1371889>
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43(6), 105-210. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226309507.003.0009>
- Kim, Y., & Cho, Y. C. (2016). Impact Of Retirement System On Job Satisfaction And Loyalty: A Case Of The Salary Peak System. *International Business & Economics Research Journal*, 15(1), 27-39. <https://doi.org/10.19030/iber.v15i1.9582>
- Kwon, S. Y., & Kim, S. K. (2012). The Determinants of Adopting Wage Peak System in Korean Companies. *Korean Journal of Economics and Management*, 30(4), 1-21.
- Ki, Y. H. (2000). Theoretical Foundation of the Development Model of Lifelong Education Program for Retirement Preparation. *Andragogy Today*, 13(4), 17-41.
- Kim, K. Y., & Ko, M. A. (2009). A Study on the Effect of the Introduction of Food Service Companies' Salary Peak System on their according and Organizational Commitment. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23, 81-95.
- Kim, S. Y. & Yoon, H. Y. (2013). Effects of Retirement Stress, Character Strengths, and Marital Dissatisfaction on Post-retirement Depression. *Korean Journal of culture and social issues*, 19(4), 553-576.
- Kim, J. S., & Cho. H. Y. (2017). Another View on the Social Discourse of Productive Aging in Korea. *Society Science Studies*, 24(2), 7-28.
- Kim, J. H. (2008). Status of Salary Peak System Adoption and Policy Issues. *Labor Review*, 33-44.
- Kim, C. H., & Choi. Y. S. (2010). The Effect of the Outplacement for Public Enterprises on the Organizational Trust and Immersion and the Corporate Performance, *Korea Public Personnel Administration Review*, 9(3), 99-127.
- Kim, H. Y., Oh. H. K., & Park, S. M. (2015). An Empirical Study on the Effects of Family Friendly Policies on Work-Family Conflict in Public and Private Organizations: With a Focus on a Moderating Role of Instrumental and Emotional Support from Family. *Korean Association of Governmental Studies*, 27(2), 482-511.
- Kim, S. W., Moon, J. Y., Chung, S. D. (2010). A Study on the Relationship between Social Networks and Retirement Satisfaction of Old Retirees. *Journal of the Korea Gerontological Society*, 30(4), 1145-1161.
- Marvel, J. D. (2015). Public opinion and public sector performance. *International Public Management Journal*, 18, 209-227. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.996627>
- Lazear, E. P. (1979) Why are there Mandatory Retirement?. *Journal of Political Economy*, 89, 1261-1284. <https://doi.org/10.1086/260835>

- Lee, K. O., & Lee, J. Y. (2005). The Study on the Adaptation Process of Young Old Men and the Perspective after Their Retirement. *Asian Social Work and Policy Review*, 57(1), 93-120.
- Lee, Y. M., & Jung, S. A. (2014). An Exploratory Study on the Policy Activation of the Retirement Wage Peak System for the Baby Boomer Generation. *Labor Policy Studies*, 14(1), 35-67.
- Lee, J. W. (2015). Comparative Study on the Wage Peak System and the Gradual Retirement System as Bridge System to Retirement for Old Employees. *Society Security Studies*, 31(4), 187-225.
- Lee, J. M., Park, S. H., Jung, S. H., Kang, C. H., & Jo, S. M. (2012). The Peak Wage System in Korea in Comparison to Japanese Experiences. *Journal of Human Resource Management Research*, 19(1), 1-26.
- Mason, J. (2010). *Qualitative Researching*. Seoul: Nanam.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Noh, G. P. (2015). Public institutions and Retirement age extension with wage peak system acceptability. *Academic Conference of the Korean Association of Labor and Management Relations*, 603-621.
- Noh, J. C. (2015). Comparative Review on the Introduction and Operation of Salary Peak System: Focusing on Korea and Japan. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(11), 93-103. <https://doi.org/10.5392/jkca.2015.15.11.093>
- Oh, G. T. (2017). For the job-oriented wage system. *Labor Review*, 150, 9-18.
- Oh, S. S. (1998). Unemployment shock relief program. *Korea Psychology*, 1, 863-866.
- Oh, H. G., Park, S. M. (2015). Research on the Relationship between Public Employees' Confucian Values and Creative Behaviors: Revisiting the Managerial Role of Ethic. *Governmental Studies*, 21(3), 65-93. <https://doi.org/10.19067/jgs.2015.21.3.65>
- Oshio, R., Shimizutani, S. & A. S. Oishi (2010). Does social security induce withdrawal of the old from the labor force and create jobs for the young: The case of Japan. 217-242. The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226310008.003.0008>
- Park, G. S. (2016). Age Management: A Way of Longer Working Life. *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 30(2), 299-318. <https://doi.org/10.18398/kjlgas.2016.30.2.299>
- Park, S. H., & Lee, M. J. (2013). Social recognition as a determinant of happiness. *Korea Society for Social Theory*, 23(2), 361-391. <https://doi.org/10.17209/st.2013.11.23.361>
- Park, Y. C. (2015). Labor in the Age of Aging; Problems of the Wage Peak System and the Desirable Direction of Development. *Labour & Society*, 183, 17-26.
- Park, W. S., Ahn, J. T., Oh, H. S., Ahn, H. T., Park, H. J., Yoon, D. Y., Seong, S. H., Yoo, G. C., & Kim, D. B. (2014). *Let's prepare personnel management for the 60th year of retirement*. Seoul: Hodu Namu.

- Ryu, E. Y. (2014). The Moderating Effect of Collectivism on the Relationship between Leader's Behavioral Types and Subordinate's Innovative Activities Using PLS-Structural Equation Model: Focused on Employees in Public Enterprises. *Korea Public Personnel Administration Review*, 13(1), 233-264.
- Seok, S. H. (2012). Income Distribution of the Elderly and Desirable Income Support Directions. Korea Employment Information Service.
- Son, J. C. (2010). Determinants of Retirement and Retirement Satisfaction in Korea. *Labor Policy Studies*, 10(2), 125-153.
- van Ours, J. C., & Stoeldraijer, L. (2011). Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing. *De Economist*, 159(2), 113 - 137. <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9159-4>
- Wang, M. (2007). Retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees psychological well-being. *Journal of Applied Psychology Profiling*, 455-474.

투고일자 : 2018. 08. 13

수정일자 : 2019. 03. 19

게재확정 : 2019. 05. 09

A study of salary peak laborer's retirement perception: focused on the public enterprise

SuGyeong Lee

Kangnam University

HyunJoo Min

Kyonggi University

This study researches retirement awareness by wage peak workers in the public sector, where the growth of older workers is faster than the private sector and the employment of human resources is relatively rigid. To that end, this study used qualitative research methods to select ○○ company considering wage peak system, aging workforce, and salary peak employee size. The main results of the in-depth analysis at ○○ company are as follows: First, this study shows that wage peak workers experience retirement from outlier to outsider, the 60th birthday at their workplace, and not retirement but resign. Second, through in-depth interviews, three topics were 『the retirement age at the age of sixty』, 『face retirement』, 『prepare for retirement』. The following was analyzed that 『the retirement age at the age of sixty』 is babyboom-generation, my job-public enterprises, salary-peak system and aged friendly personnel system, 『face retirement』 is old age and relax, new start and forced frustration, 『prepare for retirement』 is family, relation, health, finance and housing, work, leisure and service Based on the above research results, The wage peak system, which was introduced exclusively for the aged society, should be implemented in conjunction with the aging-friendly personnel system, such as welfare support, education training, transfer support system and job relocation, rather than the design of simple wage adjustment system, and the need to provide support for the formation and management of an organization culture in which senior citizens and young workers can work together in an aging society.

Key words : salary peak system, retirement recognition, retirement preparation, public sector, old worker



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.