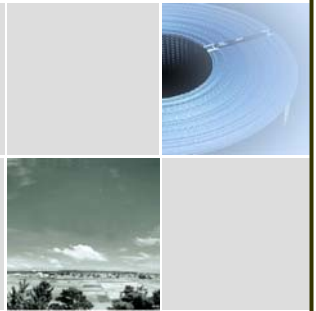


2006.10.23

POSRI CEO REPORT

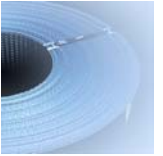
일본의 단카이 세대 대량 퇴직 대응 사례와 시사점



철강연구센터

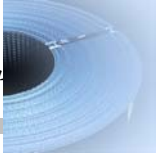
조 항

Executive Summary



〈일본의 단카이 세대 대량 퇴직 대응 사례와 시사점〉

- 일본은 단카이(団塊) 세대라 불리는 전후 베이비붐 세대의 대량 퇴직이 2007년을 기점으로 시작됨에 따라, 노동력 부족, 기술 전수의 차질, 연금 재정의 악화 등의 문제가 표면화되고 있음
- 일본 정부는 이에 대응하여 재고용, 정년 연장, 정년 폐지 중 하나의 방법으로 65세까지 고용을 의무화하도록 하였으나, 대부분의 기업은 재고용 제도를 채택하고 있음
- 실제로 일본기업들은 이미 2000년대 초반부터 숙련 인력의 퇴직에 따른 문제의 중요성을 인식하고 기술승계 대책 마련에 노력해 왔는데, 크게 다음의 세 가지 방향으로 살펴볼 수 있음
 - 기능자 인정제도: 사내의 베테랑 기능자를 전문가로 임명하고 직접적인 기술 전수를 하도록 하는 제도(NSC의 ‘기의 철인’, ‘Steel Meister’ 등)
 - 기능 교육제도: 기능자를 강사로 활용하는 공식적인 기술 전수 제도(미쓰비시 중공업의 ‘기노쥬쿠(技能塾)’, IHI의 ‘다쿠미도쥬(匠道場)’ 등)
 - 기술의 시스템화: 사내의 기술을 정보 시스템화하여 대인 전수의 필요성을 줄이는 제도(히타치의 ‘e-Meister 활동’, 스미토모 금속의 ‘기능 Map’ 등)
- 국내기업들도 이르면 5년 후부터는 기능 전수의 문제가 시작되므로 사전 준비가 필요함
 - 단기적으로는 기능자를 활용한 OJT 및 교육을 강화할 필요가 있음
 - 퇴직 전 일정 기간을 부여하여 자신의 기능을 D/B화 하도록 하고, 이를 활용한 OJT 및 교육이 이루어질 수 있도록 해야 함. 또한, ‘기능자 OB회’ 설립 지원 등을 통한 퇴직 기능자 활용도 검토할 필요가 있음
 - 장기적으로는 기능의 시스템화와 제도 개선을 추진해 나가야 함
 - 기능 Map 작성을 통해 자사 보유 기술을 정리하고, 이를 KM 시스템 내에 포함시킴으로써 대면 전수의 필요성을 줄일 필요가 있음
 - 정년제도의 개편은 전 직원이 동의할 수 있는 합리적인 임금 체계 및 선발 기준의 마련이 중요하므로 신중하게 추진할 필요가 있음



목 차

I. 퇴직인력 문제 대두의 배경	1
-----------------------------	---

II. 새로운 정년제도의 도입 사례	3
-------------------------------	---

III. 기술 계승제도 사례	5
---------------------------	---

IV. 결론 및 시사점	9
------------------------	---

I. 퇴직인력 문제 대두의 배경

□ 고도성장기의 주역이었던 일본의 베이비붐 세대가 2007년을 기점으로 정년을 맞게 됨에 따라, 노동력 부족, 기술 전수의 차질, 연금 재정 악화 등의 문제가 표면화하게 되었음

○ 1947년~1949년에 걸쳐 태어난 전후 베이비붐 세대는 출생자 수와 취업자 수에서 타 세대를 월등히 초과하는 경제 성장의 주역으로 ‘단카이(団塊) 세대’라고 함

- 동 세대는 현재 690만 명 정도로 추산되며, 일본 전체 인구의 5.4%를 차지하고 있음

○ 2007년부터는 동 세대의 대량 정년 퇴직이 시작되는데, 이에 따라 노동력 부족, 기술 전수의 차질, 연금 재정의 악화 등의 문제가 표면화될 것으로 예상됨. 일본에서는 이를 ‘2007년 문제’라 하여 기업과 정부가 대응책 마련에 부심하고 있음

□ 이 문제에 대응하기 위해, 일본 정부는 정년을 맞은 인력에 대한 고용을 65세까지 의무화하도록 하였음

○ 2006년 4월부터 발효된 <개정 고령자 고용안정법>에 의하면, 모든 기업은 재고용, 정년 연장, 정년 폐지 중 하나를 선택해야 함

○ 후생노동성의 조사에 의하면 대부분의 기업은 비용 부담의 문제 때문에 재고용 제도를 채택하고 있는 것으로 나타났음

- 일본의 고로사들도 모두 재고용 제도를 채택하고 있음

< 일본기업의 개정법 대응 상황 >

대안	기업 수(개사)	비율(%)
재고용	11,251	93.6
정년 연장	708	5.9
정년 폐지	61	0.5
	12,020	100.0

* 일본 후생노동성, ‘개정 고령법의 시행에 대한 기업의 대응 상황’, 2006. 1.1.

□ 일본기업들은 정년제도의 개편과는 별개로 숙련 인력의 퇴직에 따른 문제의 중요성을 조기에 인식하고 기술 승계 대책 마련에 노력해 왔음

○ 기술 보유 인력의 퇴직은 현장에서의 트러블 및 사고의 증가 외에도 궁극적으로는 품질 저하와 기업경쟁력 약화로 이어질 수 있기 때문에 법제화 이전인 2000년대 초반부터 본격적으로 대응책을 마련해 왔음

- 최근, NSC와 JFE의 최고경영진은 신년사에서 공히 핵심인력의 유지 및 기술 승계 문제를 언급하면서 이를 핵심 과제로 강조하였음

※ NSC 미무라 아키오 사장 신년사(2005. 1)

“기술과 기능을 높이고 확실히 계승될 수 있도록 하는 인력의 채용, 배치, 육성 대책의 실행이 필요하다.”

☞ 일본기업들은 새로운 정년제도 도입 및 내부적인 기술 계승 시스템 구축이라는 두 가지 방향으로 대응하고 있음. 이에 따라, 주요 기업의 대응 사례를 살펴보고 시사점을 도출하고자 함

II. 새로운 정년 제도의 도입 사례

도요타 자동차

□ 2006년 4월부터 정년 퇴직자에 대한 본격적인 재고용 제도를 도입하였음

- 2006년 4월 현재 도요타 자동차의 퇴직자는 1,200명이며, 최고 인원이 되는 2008년에는 1,800명에 달하게 되는데, 특히 생산 및 개발 부문의 인력부족이 심각할 것으로 예상됨
- 과거에는 공장 근무자를 대상으로 촉탁 사원으로 재고용하는 수준이었으나 전 사원 대상으로 65세까지 본격적으로 확대하였음

□ 재고용 대상자의 공평한 선발을 위해, 인사 고과 및 평가 제도의 정교화에 특히 노력하고 있음

- 제도 설명회를 100회 이상 개최하는 등 해당 인력 선발에 약 5개월의 기간에 걸쳐 신중을 기함
- 기존의 인사 고과 제도를 기초로 하되, 평가의 적절성에 대해 5종의 확인 작업을 거침
 - 도요타 자동차의 인사 고과제도(話合제도)는 직책별로 정해진 필요요건에 따라, 연 1회 상사와 자신의 능력 및 성과에 대해 면담하여 평가하는 제도임
 - 그러나 평가의 차이가 임금뿐 아니라 재고용에도 영향을 주게 되므로, 1)현장의 그룹 리더, 2)팀 리더, 3)과장과 평가에 대해 재검토하고, 4)공장 단위로 평가에 편중이 없는 지를 체크한 후, 최종적으로 5)본사의 인사 부문에서 전사적인 밸런스를 고려하여 선발하는 5종의 확인 작업을 거치고 있음

JFE Steel

□ 2006년부터 기존의 재고용 제도를 보완하여 정년 퇴직자에 대한 본격적인 재고용 제도를 도입하였음

○ 설비 조작 및 유지관리를 담당하는 JFE의 기능직 사원은 약 10,000 명이며, 그 중 절반이 50세 이상임. 특히, 코크스로 등은 수명이 40년 이상 된 것들이어서 숙련자의 퇴직에 따른 영향이 심각함

- JFE의 2006년~2008년 중기 채용계획에 의하면, 채용 인원 1,300명 중 20~30%를 경력직으로 채용할 계획임

○ 이에 따라 기존의 재고용 제도를 보완하여 ‘신 시니어(senior) 제도’라 명명된 제도를 채택하였음

□ 타 기업과는 달리 대상자 선발, 임금 지급 등에서 파격적인 조치를 시행하고 있음

○ 대상자의 선발은 원칙적으로 희망자를 전원 수용한다는 방침임

○ 임금의 경우도 실적에 연동하는 상여 지급 및 퇴직금 제도를 신설하는 등 타 기업 대비 파격적인 대우를 하고 있음

- 월 임금은 정년 시의 기능 자격에 따라 16만 엔~18만 엔의 3단계로 나누어져 있고, 경상이익 1,048억 엔까지는 88만 엔, 그 이상은 현직 증가율의 50%에 해당하는 상여금을 지급하고 있음

- 또한, 퇴직금 제도를 신설하여, 자격 요건에 대한 심사를 통해 20만 엔~40만 엔을 지급하고 있음

☞ 대부분의 기업들이 재고용 제도를 채택하고 있으나, 대상자의 선발 및 보상 기준을 합리적으로 설정하고 합의하는 것이 중요함

III. 기술 계승 제도 사례

1. 기능자 인정제도

- 기능자 인정제도는 사내의 각 기술 분야의 베테랑을 전문가로 임명하고, 일대일로 기술 축적 · 이관 및 신진 육성을 하도록 하는 제도를 말하며, 기업에 따라 다양한 명칭을 부여하고 있음

NSC

- 2002년 야와타 제철소에서 ‘기(技)의 철인(鐵人)’ 제도를 시작한 이후 현재 23명이 있으며, 야와타에 자극을 받아 기미쓰 제철소에서는 ‘Steel Meister’ 제도 및 ‘전임 지도원’ 제도를 도입하였음

미쓰비시 중공업

- 특정 기술을 가진 인력에게 ‘기감(技監)’, 기능의 최고봉에 오른 인력에게 ‘사범(師範)’이라는 명칭을 부여하고 인사와 급여 면에서 우대하고 있음

고마쓰

- 우수한 기능을 가진 사원에게 특별 칭호를 부여하는 ‘특칭(特称) 제도’를 운영하고 있음. 명칭은 공사(工師, 계장급), 공사정(工師正, 과장급), 공사장(工師長, 부장급)의 3개로 분류되며, 현재 13명의 공사장이 있음

- 상기 외에도 다수의 기업이 여러 가지 명칭으로 전문 기능자 인정제도를 시행하고 있으나 한계도 있음

- 통상, 전문 기능자들은 파트타임으로 지정되는 경우가 많기 때문에, 실질적인 기능 전수에는 제약이 있음

2. 기능교육 제도

□ 기능자 개인에 의한 OJT 성격의 기술 전수를 벗어나, 기업의 교육·연수 체계를 통한 공식적인 기술 전수 활동을 말함

미쓰비시 중공업

- 2001년부터 단카이 세대 기능자를 강사로 하는 ‘기노쥬쿠(技能塾)’를 운영하고 있음. 처음에는 범용기·특수차 사업본부에서 우선 시행되었으나 성과가 좋아 2004년 전 공장으로 확대되었음
- 교육 대상자는 입사 9년~13년차로 28세 전후의 중견 기능자임. 교육 기간은 6개월 내외이며 현재 기계 가공, 용접 등 4개 과정이 운영되고 있음
- 지도는 일대일 방식으로 이루어지며, 이론 교육과 실습이 병행됨. 수강생들은 매일 보고서를 제출하도록 되어 있는데, 열의가 대단해서 300 페이지에 달하는 보고서도 많다고 함

이시가와지마 하리마 중공업(IHI)

- 2001년 5월부터 신입사원을 대상으로 하는 ‘다쿠미도쥬(匠道場)’를 시작하였음
- 교육 대상자인 신입사원은 1년간 매주 수요일 오후에 합계 72시간에 걸쳐 선반, 프라이스반, 검색, 마무리 등 7개 과정에 대한 교육을 받도록 되어 있음
- 동 교육 과정의 운영 결과, 국가 기능검정 취득에 소요되는 기간이 과거 12년에서 8년으로 단축되었다고 함

가오(花王)

- 1998년 6월 현장 중시의 기술 전수를 위해 ‘엔지니어 주쿠(塾)’를 도입하였음. 기본적인 취지는 학교 교육과 현장과의 괴리를 줄이는데 있으며, 신입 엔지니어 주쿠와 중견 엔지니어 주쿠로 나누어 운영하고 있음
 - 신입 엔지니어 주쿠는 입사 2년~3년 경과된 사원을 대상으로 매년 10명~15명 정도로 편성됨. 교육기간은 3개월로 자립이 가능한 엔지니어를 육성하는 것을 목표로 하고 있음
 - 중견 엔지니어 주쿠는 기술 및 생산 분야에서 부서장의 추천을 받은 인력을 대상으로 매년 10명 정도로 편성됨. 교육기간은 1년(OJT 연수 + 집합연수 23일)으로 해외에서의 활동을 포함한 글로벌 엔지니어의 육성을 목표로 하고 있음
- 교육 · 연수 제도는 기술전수의 효과는 있으나 시간과 비용이 많이 소요되는 방법임

3. 기술의 시스템화

- 사내의 기술을 정보 시스템화하여 대면 방식의 기술 전수나 교육의 필요성을 감소시키고 인력관리를 효율화하는 방법임

히타치

- 2000년 4월, 생산기술부를 ‘모노즈쿠리(제조) 기술사업부’로 개편하고 시스템 개발에 착수하였고, 2001년 10월부터는 동 시스템을 기반으로 전사적인 ‘e-Meister’ 활동을 개시하였음
 - 시스템의 내용은 계승해야 할 기능을 공정마다 비디오로 촬영하여 표준화된 매뉴얼로 전환하는 것으로, 현재 500 종류(세분화하면 수만 종류)의 데이터베이스가 구축되었음

- 동 시스템의 특징은 간단하고 작업부담이 거의 없게 구성되어 있다는 데 있음. 또한, 동화상을 촬영하는 캠코더와 저장을 위한 CD-ROM만 있으면 되기 때문에 투자비도 수십만 엔에 그쳤음
- e-Meister 활동으로 과거에는 기능자가 수개월간 직접 지도해야 했던 기술전수 기간이 대폭 삭감되었음

스미토모 금속

- 도모노 히로시 현 사장이 가시마 제철소장으로 근무하던 2002년에 제안하여 '기능 Map' 작성을 개시하였음
 - 기능 Map은 개개인의 기능 수준을 작업별로 4단계로 수치화한 것으로 작업장 단위로 전원의 기능 포인트를 총점화해서 총기능도로 관리하고 있음
 - 기능 Map을 통해 작업장별로 어느 기능이 어느 정도 저하되었는지를 파악할 수 있고, 이 수치에 따라 교육이 필요한 부분을 '가시화'하는 성과를 거두었음
 - 일례로 분석에 의하면 2003년도의 총기능도를 100으로 보았을 때, 재고용 등을 실시하지 않으면 2012년에는 기능도가 90으로 저하하게 된다는 결과를 얻기도 했음
- 기능의 시스템화는 가장 효과적인 방법이나 특히 현장 기술자의 노하우성 지식을 완벽하게 시스템화하는 것은 한계가 있음

☞ 기능자 인정제도, 기능 교육제도, 기술의 시스템화는 그 효과와 비용 측면에서 장단점이 있으므로 목적에 맞게 적절히 사용할 필요가 있음

IV. 결론 및 시사점

□ 한국 정부도 최근의 저출산 문제와 연계하여 대응책 마련을 검토 중에 있음

- 보건복지부는 2006년 6월 8일 발표된 ‘저출산 · 고령사회 기본계획’ 시안에서 일본과 유사한 형태의 정년 의무화를 추진할 계획을 피력하였음

□ 단기적으로는 현장의 기능자를 활용한 OJT 및 교육을 강화할 필요가 있음

- 기능자에 대한 대우를 향상시키고, OJT 및 교육이 효과적으로 이루어질 수 있도록 하는 여건을 마련해 줄 필요가 있음
- 퇴직 전 일정 기간을 부여하여 보유 기능을 데이터베이스화하도록 하고, 이를 토대로 OJT, 교육 강사로 활용함으로써 이론 및 실기가 병행된 기능 전수가 이루어지도록 해야 함
 - 이미 퇴직한 기능자에 대해서도 ‘기능자 OB회’ 설립 지원 등을 통해 기술 전수 활동을 하는 방안도 검토할 필요가 있음

□ 장기적으로는 기능의 시스템화와 제도 개선을 추진해 나가야 함

- 기능 Map 작성을 통해 POSCO 보유 기술을 정리하고, 이를 KM 시스템 내에 포함시킴으로써 대면 전수의 필요성을 줄일 필요가 있음
 - 그러나, 시스템화에는 시간이 소요되므로 착수 시점은 앞당길 필요가 있음
- 정년제도의 개편은 전 직원이 동의할 수 있는 합리적인 임금 체계 및 선발 기준의 마련이 중요하므로 신중하게 추진할 필요가 있음

조 항 (Tel 02-3457-8147, e-mail: hcho@posri.re.kr)