

‘50+’세대 직장인의 재조명

저자 : 이남훈 강승훈



침체에 빠지기 쉬운 50+세대, 새로운 활력과 업무 몰입의 발판 마련이 절실하다. (ChatGPT4o로 생성한 이미지)

- 50+세대, ‘경력 정체’라는 벽
- 인생 후반 경력 재설계 지원
- 맞춤형 평가 제도 도입
- 능력 중심 인력 운영으로의 전환
- AI 시대, 50+세대의 새로운 가능성

2022년 기준, 한국 취업자의 평균 연령은 46.8세로, 이미 40대 중반을 넘어섰다. 고령화가 가속되면서 2035년에는 평균 연령이 50.2세, 2050년에는 53.7세에 이를 것으로 예상된다. 한국 기업의 직원 중 20대 비율은 꾸준히 감소하는 반면, 50대는 증가했다는 조사 결과도 있다. 취업자 평균 연령 50세 시대가 다가오고 있다.

우리보다 먼저 초고령 사회에 진입한 일본에서는 업무 의욕이 떨어진 일부 중년 직원의 문제가 이슈로 대두되었다. 이들은 ‘일 안 하는 아저씨(働かないおじさん)’, 회사에 은둔하는 ‘사내은거(社内隠居)족’, 창박만 바라보는 ‘창가(窓際)족’ 등으로 불리며 조직의 골칫거리로 여겨졌다.

한국 역시 이러한 현상에서 자유롭지 않다. 50세 이상(이하 ‘50+’로 표기) 구성원 중 상당수는 경륜을 바탕으로 조직의 리더 또는 각 분야 전문가로서 열심히 일하고 있다. 반면에 성장과 성과에 대한 의욕을 상실하고 매너리즘과 무기력에 빠진 50+ 구성원도 적지 않게 발견되며, 이들은 인건비 대비 성과가 미흡하다는 이유로, ‘가성비 낮은’ 인력으로 낙인 찍혀 구조조정의 대상이 되기도 한다.

의욕을 상실한 50+ 구성원이 현재는 소수에 불과하더라도, 조직은 이 문제를 간과해서는 안 된다. 동기 저하는 마치 바이러스처럼 전염성이 강하며, 젊은 인재 확보가 어려워지고 정년 연장에 대한 사회적 논의가 진행되고 있는 현 시점에서, 이들의 적극적인 활용은 그 어느 때보다 중요한 과제이기 때문이다.

50+세대, ‘경력 정체’라는 벽

50+세대는 풍부한 경험을 바탕으로 역량을 발휘할 수 있는 시기인 동시에, 침체와 동기부여 상실이라는 함정에 빠지기도 쉽다. 이들은 체력 저하, 가족 부양 부담, 보유한 기술·지식의 진부화 등으로 인해 삶의 활력이 감소하는 경향을 보인다.

주목해야 할 문제는 ‘경력 정체’ 현상이다. 경력 정체는 특정 시점 이후 직업적 성장이 멈추는 상태를 의미하는데, 주로 승진 구조의 한계에 도달한 40대 중후반부터 이러한 위기 징후가 나타난다. 이러한 위기를 관리해 내지 못하면 개인의 성장만이 아니라 조직의 역동성도 저하될 수 있다. 경력 정체를 겪는 구성원들은 업무에 대한 의욕을 상실하고, 조직 내 성장과 발전을 포기하게 되며, 결국 최소한의 일만 수행하는 이른바 ‘불명 모드’로 법정 정년을 맞이할 가능성이 높아진다.

슬럼프에 빠진 50+세대의 증가는 조직의 생산성 저하로 직결될 뿐만 아니라, 이들의 업무가 젊은 직원들에게 전가되어 세대 간 갈등을 초래할 수 있다. 특히, 높은 급여를 받으면서도 일을 덜 하는 모습은 공정성에 민감한 젊은 세대의 불만을 고조시킬 수 있다. 무엇보다, 정년까지 의욕 없이 시간을 보내는 것은 당사자 본인에게도 큰 불행이 아닐 수 없다.

경력 정체로 인한 동기 저하는 구성원 모두가 자신이 원하는 경력을 쌓기 어려운 구조적 문제에서 비롯되지만, 적절한 자기 관리와 노력, 조직의 체계적인 지원이 뒷받침된다면 충분히 극복할 수 있다. 따라서 이를 개인의 책임으로만 돌려서는 안 될 것이다. 이와 관련하여 앞서 고민한 일본 기업들의 사례에서 찾은 문제 해결의 실마리는 다음과 같다.

인생 후반 경력 재설계 지원

회사 주도의 구성원 경력 관리는 대부분 신입 사원 교육에서 곁핍기식으로 다뤄지거나, 소수 핵심 인재 육성에 집중된 경우가 많다. 하지만 체계적인 경력 관리가 가장 절실한 대상은 바로 경력 정체를 겪는 중년의 구성원들이다. 회사는 이들의 동기가 저하되지 않도록 적극적인 지원을 펼쳐야 한다.

이러한 과정에서 조직은 경력 정체에 직면한 구성원들이 단순히 직업적 관점뿐만 아니라, 인생 전체를 조망하며 경력 목표를 재설정할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 이처럼 총체적 관점에서 접근하는 활동은 이들에게 새로운 활력을 불어넣고, 업무에 몰입할 수 있는 발판이 될 수 있다.

일본 NTT커뮤니케이션즈는 2030년까지 50대 이상 직원이 전체의 60%에 이를 것으로 예상되는 상황 속에서, 조직 책임자가 아닌 50대 직원이 몰입도는 저하되고 성과가 낮아지는 문제에 직면했다. 회사는 그 원인을 경력 목표 상실로 진단하고, 2014년부터 모든 50세 직원이 참여하는 경력 설계 제도를 실행하고 있다.

이 제도는 경력 설계 관련 사전 교육과 1개월 후에 이어지는 개인별 면담으로 구성되어 있다. 핵심 과정인 ‘50대 전환기 면담(50歳節目面談)’은 ▲현업 성과에 대한 스스로의 만족도 ▲향후 몇 년간의 경력 비전 ▲비전 달성을 위한 행동 계획과 그 실천 등 세 가지 관점에서 자신의 경력을 직접 진단하고, 앞으로 해야 할 일을 찾는 데 초점을 둔다. 면담은 평균 1시간 내외로 진행되지만, 구체적 과제와 목표를 찾을 때까지 10시간 이상 이어지기도 한다. 특히 회사는 정해진 답을 강요하지 않고, 구성원이 스스로 의미 있는 목표를 발견하도록 돕는다. 면담 결과는 피면담자의 동의 아래直属 상사와 공유되며, 이를 통해 실제 업무와의 연계성을 높이고, 연령대가 다른 상사와 부하사원 간 상호 이해를 증진하는 효과를 거두고 있다.

이러한 노력의 결과, 면담 이후 긍정적인 행동 변화를 보인 직원 비율이 79%에 이르렀다. 동시에 50대 직원들이 직장 내에서 해외 근무 및 직무 전환 등 새로운 경력에 도전하는 사례도 늘어났다. 이에 고무된 회사는 2020년 경력 관리 전담 부서를 설치하고, 3,000여 건의 누적된 면담 결과를 토대로 경력 관리 매뉴얼을 작성하여 조직 책임자들에게 배포하는 등 체계적인 지원을 이어가고 있다.

맞춤형 평가 제도 도입

경험 많은 50+세대는 업무에 익숙하지만, 기존 지식과 역량만으로 해결 가능한 과업만을 수행하다 보면 매너리즘에 빠져 성장 의욕을 잃기 쉽다. 그리고 자신의 경험과 지식을 주변 동료들과 나누며 기여하는 것이 자칫 참견이나 간섭으로 보일까 우려해 주변과 소극적으로 지내는 경우도 있다. 이는 스스로를 소위 ‘뒷방’에 몰아넣는 전형적인 모습이다.

경력 정체가 이러한 소극적인 태도로 이어지지 않도록 하기 위해서는 이들의 지속적인 성장 욕구와 동료에 대한 공헌 의식을 자극할 필요가 있다. 이를 통해 적극성을 이끌어 내고, 그들의 귀중한 경험을 조직의 자산으로 전환할 수 있다. 하지만 이런 변화는 단순한 캠페인만으로 달성하기 어렵다. 따라서 구성원들의 행동에 큰 영향을 미치는 평가 제도를 적극성과 지속적 성장 의지를 촉진하는 방향으로 개편하는 것이 필요하다.

도요타자동차의 평가 제도 개편 사례는 주목할 만하다. 도요타는 ‘모빌리티 컴퍼니’로 전환을 추진하면서 모든 구성원이 능력을 발휘하고 참여하는 것이 중요하다는 인식을 바탕으로, 2020년부터 구성원 ‘전원 활약’을 모토로 인사 체계 개편 작업을 시작했다. 이 과정에서 ‘인간력(人間力)’과 ‘실행력’을 평가 기준으로 삼는 새로운 제도를 도입했다.

‘인간력’은 ‘주위에 긍정적인 영향을 미치고, 의지가 되며, 신뢰받는 능력’을 의미하며, ▲자신보다 다른 사람을 위해 노력하는지 ▲스스로 부족함을 인정하고, 배우며 성장하기 위해 끊임없이 노력하는지 ▲타인을 배려하고 기본적인 것을 자연스럽게 실천하는지 등을 평가 항목으로 설정했다.

새로운 평가 제도에서는 기존의 지식과 경험에 안주하거나, 소극적인 자세로 자신의 일만 수행해서는 좋은 평가를 기대할 수 없다. 이는 계속해서 배우고 도전하며, 쌓아온 역량을 활용해 주변에 기여하는 인재를 우대하는 방향으로의 전환을 의미한다. 비록 특정 세대를 겨냥한 제도 개편은 아니었으나, 50+세대의 경력 정체에 긍정적인 효과를 가져왔다는 점에서 시사점을 얻을 수 있다.

능력 중심 인력 운영으로의 전환

우리의 동기부여 시스템은 아직 정년 연장이나 구성원 고령화를 충분히 반영하지 못하고 있다. 즉, 승진을 목표로 하지 않거나, 직책에서 물러났지만 정년까지 많은 기간이 남아 있는 구성원들에게 도전할 만한 기회를 제공하지 못하는 실정이다. 따라서 시대 변화에 발맞춰 이들이 지속적으로 도전할 수 있는 목표를 제시하는, 새로운 동기부여 시스템 마련이 필요하다.

일본 교토은행(京都銀行)은 55세를 ‘직책 정년’으로 설정해 운영해 왔다. 2022년부터는 이를 보완해, 직책 정년 후에도 전문성과 의욕을 보유한 인재에게 차별적인 보상을 제공하는 ‘시니어 프로페셔널’ 제도를 운영하고 있다. 이를 통해 지속적인 동기부여와 조직 내 전문성 활용을 촉진하고 있다.

다이킨(Daikin)은 탄탄한 사업 경쟁력에 기반한 성장만큼이나 전문성을 발휘하는 고령 인력을 효과적으로 활용한 모범 사례로 꼽힌다. 과거 다이킨 역시 다른 회사들과 유사하게 56세를 직책 정년으로 운영해 왔다. 하지만 56세 이상 인력 비중이 20%를 넘어서자, 작년 4월부터 직책 정년을 전면 폐지했다. 동시에 고령자를 별도로 취급하던 기존 인사 제도를 모두 없애고, 65세 정년 이전에도 능력과 성과가 있다면 언제든지 승격이나 승급이 가능하도록 했다. 연령에 관계없이 모든 구성원이 도전하고 성장하며 능력을 발휘할 수 있는 환경을 조성하기 위한 조치였다. 이는 고령 인력이 조직의 성과 창출력을 저해한다는 고정관념을 불식시키는 좋은 사례라 할 수 있다.

AI 시대, 50+세대의 새로운 가능성

그동안 대부분의 기업들은 50대 이상 구성원을 효과적으로 활용하는 데 소극적이었다. 이들을 ‘하던 대로 하라’는 식으로 방치하거나, 때로는 인건비 부담을 이유로 구조조정의 주 대상으로 삼아 조직 내 갈등을 초래하기도 했다. 그러나 이미 현실로 다가온 젊은 인력 부족 현상과 정년 연장 움직임 등을 고려할 때, 50+세대는 더 이상 방치하거나 퇴출해야 할 대상이 아니다. 오히려 적극적으로 활용해야 할 중요한 자산이다.

따라서 50+세대의 새로운 가능성을 재조명할 필요가 있다. 전문가들은 생성 AI가 리더에게 필수적인 인식, 지혜, 공감 역량 등을 증폭시킬 수 있다고 말한다. 젊은 세대가 갖지 못한 50+세대의 경험, 지식, 그리고 직관을 AI와 결합한다면 혁신의 새로운 기회가 열릴 수 있다. 실제로 이케아(IKEA)는 리더급 직원을 대상으로 AI 기반 전략적 의사결정 교육을 도입하며 변화에 발 빠르게 대응하고 있다. 50+세대가 AI의 지원을 받아 분석력과 의사결정 능력을 강화한다면, 이들은 최고의 리더, 즉 ‘GOAT(Greatest of All Time)’로 거듭날 충분한 잠재력을 지니고 있다.

이를 실현하기 위해서는 인력 관리 방식이 시대에 걸맞게 변해야 한다. 고령 인력이 조직에 부담이 될 수밖에 없는 현재의 연공 중심 체계를 탈피하여, 역량과 스킬, 기여도, 성과 중심으로 전환하는 것이 그 출발점이 될 것이다. 아울러 과거의 시각에서 설계되어 있는 현재의 직무와 일하는 방식을 고령화 · 정년 연장 · 기술혁신을 반영하여 재설계해야 한다. 나아가 구성원들의 달라진 욕구와 라이프 스타일에 부합하는 새로운 동기부여 방식을 찾아야 할 것이다.