

## 공무원 퇴직지원정책에 대한 논의<sup>1)</sup>

강 창 민\* · 정 원 희\*\* · 윤 원 수\*\*\*

### <목 차>

I. 서론	IV. 공무원 퇴직지원정책의 방향
II. 이론적 논의	V. 결론
III. 공무원 고령화 및 퇴직 현황	<참고문헌>

### <국문 초록>

고령화 문제는 사회의 어느 한 구성원 혹은 조직만이 변화의 흐름에 적절히 대처해서 해결 될 수 있는 문제는 아니며, 사회 모든 구성원이 그 변화의 흐름에 따른 문제의 심각성을 판단 하고 대처하는 것이 필요하다. 따라서 고령화 관련 대책의 모색이 필요하며, 특히 정부차원에서 공무원 대상의 퇴직지원정책의 개발이 필요하다.

본 연구는 고령화 사회로의 변화에 대응하여 우리나라 공무원 퇴직지원정책의 개선방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 본 연구결과는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 현재까지 정부의 퇴직 공무원에 대한 지원정책이 매우 미흡하며 전직지원프로그램은 아직까지 매우 미진하다. 둘째, 산하기관 및 민간관련기업에의 재취업에 대한 문제를 시급히 해결 해야 할 것이다. 셋째, 통계자료에 대한 관리가 절대적으로 부족하다. 넷째, 본 연구에서 보고자 한 퇴직 공무원의 경로에 관한 더 많은 연구가 필요하며, 특히 하위직 공무원(과장급 이하)까지 포함하여 퇴직의 경로 및 취업 경로들을 정부에서 정책적으로 조사분석하여 그에 따른 문제들을 해결해 나가야 할 것이다. 마지막으로 앞서 논의한 여러 정책적 시사점도 매우 중요하지만 본 연

1) 본 논문은 2009년 한국정책분석평가학회 학술대회 발표논문을 수정 보완한 것임을 밝힌다.

\* 제주발전연구원 연구위원

\*\* 경민대학교 연구교수

\*\*\* 제주대학교 행정학과 박사과정 수료

구를 통해 향후 공무원 퇴직지원정책에 대한 여러 논의들을 진행할 수 있을 것을 판단된다.

주제어 : 공무원 퇴직운동, 퇴직지원

## I. 서론

세계적으로 현재 세계는 고령화 문제로 인해 몸살을 앓고 있다. 이는 인구통계학적 관점에서 논의할 수 있는 단순한 문제들이라기보다는 현대 사회의 지속가능성과 현대인의 삶의 질에 대한 인식의 기반을 흔들어 놓는 변화이다.

고령화 사회로의 변화는 어느 순간을 기점으로 확연히 드러난 것이 아니라 점진적으로 서서히 변화해 왔기 때문에 그동안 중요한 사회적 문제로 인식되지 못하였다. 그러나 현재에 이르러 우리나라의 고령화 사회로의 급격한 변화는 중요한 사회적 문제<sup>2)</sup>로 인식되고 있다(중앙인사위원회, 2006).

노동시장에서 실제 일할 수 있는 노동가능 인력의 수가 크게 줄어들고 고령자에 대한 부양 부담이 점차 증대되어 현재의 제도와 규범으로는 고령자 부양에 따른 사회적 비용을 감당하기 힘든 시점에 이르고 있다. 또한 한국의 경우에 고령화가 국가적 문제로 인식되는 이유는 사회변화의 흐름이 타 국가에 비해 빠르다는 데에 있다. 이는 곧 우리가 고령사회 및 초고령 사회에 대비해야 할 시간이 적으며, 정책적으로 모방해야 할 대상이 적절치 않다는 것을 의미하는 것이다.

고령화 문제는 사회의 어느 한 구성원 혹은 조직만이 변화의 흐름에 적절히 대처해서 해결될 수 있는 문제는 아니며, 사회 모든 구성원이 그 변화의 흐름에 따른 문제의 심각성을 판단하고 대처하는 것이 필요하며, 따라서 사회변화의 흐름에 대응하기 위한 고령화 관련 대책의 모색이 필요하며, 특히 정부차원에서의 인사정책적 대응이 민간의 변화를 불러일으킬 수 있으므로, 공무원을 대상으로 한 정부의 적극적 퇴직지원정책의 개발이 필요하다.

본 연구는 고령화 사회로의 변화에 대응하여 우리나라 공무원 퇴직지원정책의 개선방안을 제시하는데 그 목적이 있을 것이다.

2) 여기에서 사회적 문제라 함은 현재의 제도나 사회적 규범에 의해서 운용되고 있는 인력활용 방식을 따르게 된다면 고령화 문제가 더욱 악화될 수 있음을 의미한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 공직시스템의 변화<sup>3)</sup>

행정환경의 급격한 변화는 공직에도 많은 변화를 일으키게 하였다. 1980년대 신공공관리론의 대두 이후 공직사회는 민간분야의 역량을 따라 잡기 위한 노력을 기울이고 있으며 그에 따라 인력의 중요성은 점점 더 강조되어 가고 있는 상황이다. 따라서 본 연구에서는 퇴직과 관련하여 공직과 인사시스템의 변화와 어떻게 이루어지고 있는지에 대해 참여정부를 중심으로 살펴보려 한다.

우선 통합 중앙인사관장기관의 출범으로 기존의 중앙인사기관의 이원화 체제가 안고 있는 여러 문제점들을 해소하고자 중앙인사위원회로 인사기능을 통합하였다. 중앙인사위원회는 2004년 6월 행정자치부 인사국의 공무원 임용, 국가시험관리 업무와 중앙공무원교육원, 소청심사위원회의 공무원 교육훈련 및 권익구제 기능 등을 이관 받아 3심의관 8과에서 2관 3국 15과 2소속기관의 조직이 됨으로써 실질적인 통합 중앙인사관장기관의 면모<sup>4)</sup>를 갖추게 되었다(정부혁신지방분권위원회, 2006: 339).

공직의 개방성 확대와 공정성 제고를 위해 인사교류의 대상과 규모를 확대<sup>5)</sup>하고 있으며, 민간부문에도 공직을 개방함으로써 개방형 직위제도<sup>6)</sup>를 정착시키고 있다. 또한 직위공모제를 활성화하여 인사의 개방성과 공정성을 제고시키는데 노력을 경주하고 있다.

인사의 자율과 분권강화를 통해 각종 규제를 폐지하고 실질적으로 부처의 상황에 맞게 자율적으로 운영할 수 있도록 하였고, 중앙인사위원회는 가이드라인을 제공하는 정도의 업무를 담당하는 등 정부인사의 틀과 기준 및 운영시스템을 변화시켰다.

또한 사회형평적 인재의 등용이라는 목표아래 소수집단의 공직임용을 확대하고, 양성평등채용목표제를 도입하였다. 이공계의 공직 진출을 위해서는 임용을 확대하였으며 그에 따른 인력의 전문성 강화를 위해 Action Learning 기법<sup>7)</sup>을 도입하고, 경력개발제도<sup>8)</sup>를 통해 전문적

3) 본 내용은 저자가 인사행정학회에 2006년 발표했던 퇴직공무원 경로관리에 관한 내용을 재구성한 것이다.

4) 중앙인사관장기관의 통합은 정부의 인사시스템을 보다 합리적으로 추구할 수 있는 기반을 구축하였고, 인사행정의 공정성과 신뢰성의 제고 그리고 계급중심에서 직주중심으로 패러다임을 전환하는 계기가 되었다(정부혁신지방분권위원회, 2006: 340).

5) 2004년 핵심국장급에 대한 인사교류를 처음 실시하였고, 2005년에는 부처간 과장급 인사교류 및 정부와 산하 기관간 인사교류를 실시하고 있다(정부혁신지방분권위원회, 2006: 340).

6) 개방형 직위제도의 경우 현재까지 외부임용목표의 30%를 초과한 45.9%를 달성하고 있는 것으로 보고되었다.

7) Action Learning 기법은 교육훈련과 연계한 문제해결지향적 행동학습으로 역량진단을 통한 맞춤형교육을 실시하고자 하는 목표를 가지고 있다.

인재양성에 힘을 기울이고 있다.

인사관리의 과학화를 위해 전자인사관리시스템(PPSS)을 도입하였고, 국가인재 DB 구축으로 좀 더 검증된 인사시스템의 강화를 경주하고 있다. 또한 참여정부의 가장 큰 인사성과라 하고 있는 고위공무원단제의 도입<sup>9)</sup>으로 고위공무원의 역량을 높이고자 하였다.

마지막으로 인적자원관리방식의 변화를 위한 총액인건비제도의 도입은 지금까지의 집중형 인적자원관리, 직급별 정원관리방식으로는 변화하는 행정환경에 효과적으로 대응할 수 없다고 판단, 예산당국은 각 부처별 인건비예산의 총액만을 관리하고, 각 부처는 동 인건비 한도내에서 인력의 규모(직급별)와 종류(직렬, 직류 등)의 결정, 기구의 설치 및 인건비 배분의 자율성을 보유하고 그 결과에 책임을 지는 제도로 변화하였다(정부혁신지방분권위원회, 2006: 345).

이러한 인사시스템의 변화이외에 공직의 변화에 대한 남궁근 외(2004)의 연구를 보면 첫째, 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘으로(Klingner & Lynn, 1997), 필요한 부분에 대해서는 비용절감 및 서비스 확대, 법적 위험부담 경감 측면에서는 민간부문 등과 계약하는 서비스구매계약(service purchase agreements), 민영화(privatization), 프랜차이즈, 보조금 지원 정책, 보증제도(vouchers system), 자원봉사제도, 자력구제제도(self-help) 등을 들고 있으며, 이 메카니즘으로 공직에도 변화의 바람이 부는 것으로 판단하고 있다.

둘째, 공공부문의 변화 추세로서 공공서비스 제공 역할에 대한 대안적 메카니즘이 공공부문에서의 비용 절감, 서비스 확대, 법적 위험부담 경감 등의 측면에서 도입되는 현상에서 주목해야 할 점은 이들 대안적 메카니즘의 대부분의 경우 한 번 임용되면 신분이 보장되고 정년까지 특별한 사유가 없는 한 계속 근무하게 되는 경력직 공무원이 아닌 계약직이나 임시직 고용관계에 있는 자들에 의해서 공공서비스 제공이 이루어진다는 것이다. 즉, 대안적 메카니즘 하에서는 특히 두 가지 외부계약인 계약직(contingent employment)과 임시직(exempt employment)의 증가로 공공부문의 노동시장을 현저하게 변화시키는 계기가 된다는 것이다(Klingner & Lynn, 1997). 결국 공직사회의 유연성을 제고하기 위해서 우리나라에서도 앞서 살펴본 바와 같은 계약직 공무원제도, 개방형 직위제도 등을 도입·운영하고 있으며, 행정의 전문성 제고와 정부의 경쟁력 제고를 도모할 수 있을 것으로 예상하고 있다. 그러나 이런 제도들의 정착으로 인해 정년 전에 조기 퇴직하는 공무원들도 점차 증가할 것으로 예상되며, 이에 따른 공무

8) 경력개발제도(Career Development Program)의 경우 공무원 개개인의 희망과 전공특기적성 등을 분석하여 경력경로를 정하고, 이에 따른 보직관리와 교육훈련을 연계하는 것으로 현재 중앙인사위원회에 경력개발제도에 대한 매뉴얼이 개발되어 있다.

9) 고위공무원단제의 경우 2006년 7월부터 본격적으로 시행되었으며, 사실상 역량이 부족한 인력의 퇴직에 결정적인 영향을 미칠 수 있으므로, 향후 연구에서 고위공무원단에서 퇴직한 인원들에 대한 조사도 필요할 것으로 본다.

원에 대한 퇴직관리 중요성도 더욱 커지고 있다.

셋째, 선진국의 경우 신공공관리적 개혁이후 직위중심의 공직체계가 확산되고 있으며, 평생 직장정년보장의 의미는 점차 희석되고 있다고 확인하며, 직업공무원제의 변화가 이루어지고 있다고 보고 있다<sup>10)</sup>.

결국 이러한 공직과 인사시스템의 변화는 공무원 퇴직의 중요성을 더욱 강조하는 계기가 되고 있으며, 앞서 살펴본 바와 같이 이제 정년이나 평생직장의 개념은 점점 사라지고 있는 실정이며, 그에 따른 퇴직의 변화도 이루어져야 할 것이다. 퇴직은 이제 직장에서의 퇴출과 쉬는 개념이 아닌 또 다른 인생을 살기위한 계기로 작용하게 되는 것이다.

유능한 사람을 선발하는 일이 중요하듯이, 사람들이 조직을 떠나는 일, 즉 퇴직을 관리하는 것도 정부인력관리에서 다루어야 할 중요한 분야임에도 불구하고, 그 동안 정부인력관리에 대한 연구는 대부분 유능한 자의 선발과 선발된 인력의 능력발전에만 초점이 맞추어 졌던 것이 사실이다(오석홍, 2000: 256). 이제 비용절감 및 생산성 제고를 위해서는 전략적 퇴직관리의 개념 도입이 시급하다고 하겠다. 지금까지의 임기응변적인 퇴직관리가 아니라 불필요한 인력을 자연스럽게 퇴출시키면서 동시에 우수인력의 확보·유지가 가능한 퇴직인사정책을 수립하는 전략적 퇴직관리의 전환이 필요하다고 할 것이다(김병섭·양재진, 2002: 3).

본 연구는 퇴직에 대한 어떤 이론적 근거를 제시하기 보다는 정책적 차원에서 퇴직에 대한 논의가 필요하다는 것을 보여주기 위한 것으로 이해할 수 있다. 결국 정부의 퇴직지원정책의 중요성에 대해 논의하는 것에 본 연구의 목적이다.

10) 결국 남궁근 외(2004)의 연구에서는 선진국의 공무원제도 변화추세에 맞추어서 우리나라의 직업공무원제도 개혁해야 한다고 주장하고 있으며 그에 따른 방향은 다음과 요약할 수 있다(박천오, 1999). 첫째, 신분보장을 완화하여야 한다. 공무원의 정년형 신분보장은 유능한 인력의 공직으로의 유인, 정치적 중립성 강화, 행정의 안정성 도모, 공무원의 사기 유지 수단이기도 하였지만 행정의 대응성, 전문성, 능률성 향상을 위해서는 신분보장을 완화하는 방향으로 개혁이 필요하다고 하였다. 둘째 이미 계약직공무원제도와 개방형, 직위제도를 도입시행중에 있지만 개방형 임용제도를 현재보다 더욱 확대하여야 한다고 주장한다. 셋째, 실적제의 실효성을 확보하여야 한다고 주장한다. 우리나라의 계급제 중심의 인력관리는 실적주의를 구현하는 데 많은 어려움이 내재되어 있으므로 이와 같은 한계를 극복하고 실적주의 요소를 강화하기 위해서 제한된 범위 내에서만 직위분류제의 도입검토, 계급제 구조 하에서의 실적주의적 요소를 강화·접목시킬 수 있는 계직제 도입방안도 제시되고 있다(최병대·김상목, 1999). 마지막으로 행정문화의 전환이 필요하다고 주장한다. 업무수행과 관련된 한국의 행정문화는 결과달성보다는 절차의 준수, 책임보다는 복종, 혁신보다는 계속성, 진보적인 개선보다는 안정성을 우선시하는 특징을 지닌 것으로 파악되고 있으며, 공무원들의 대응성, 전문성, 능률성이 증진되려면 기본적으로 이러한 기존의 행정문화가 역할중심적이고 과업중심적이며 개인적인 행정문화로 전환되어야 할 것이라고 논의하고 있다(남궁근 외, 2004: 13-16).

## 2. 퇴직

정년퇴직은 한 노동자가 일정한 나이가 되면 현재의 고용주와 고용관계가 단절되는 것, 즉 노동자와 고용자와의 장기계약의 결과로서 처음에는 양자가 자발적인 계약을 맺었지만 계약이 끝나는 시점에서는 노동자가 마치 강제적으로 일자리에 물러나는 형태를 취하는 것이라고 한다. 정년퇴직제도의 성격으로는, 첫째 계약이 명시적이든 묵시적이든 관계없이 계약이 끝나는 명확한 날짜가 존재하며, 둘째 계약이 끝나는 날짜에 일부노동자는 그 당시의 임금수준으로 계속해서 그 조직에서 일을 계속하고 싶어 하지만 조직은 그 임금수준에서는 고용관계를 단절하고 싶어 한다는 것이다. 요컨대 정년퇴직제도가 강제퇴직이라고 하는 내면에는 노동자와 조직이 계약이 명시적이든 암시적이든지 간에 자신들의 부의 극대화를 위하여 도입된 제도로서, 노동자의 입장에서는 어떠한 형태이든 장기계약을 맺고 그로부터 얻은 노동생애의 근로소득현재가치는 이러한 계약이 없었을 경우에 비하여 분명히 증가하였으며 정년퇴직으로 인하여 잃는 것보다는 정년퇴직제도의 결과로서 얻는 것이 더 많기 때문이라고 한다(남궁근 외, 2004: 17-18).

정년퇴직이 조직과 노동자간의 상호 이익을 위해서 맺어진 상호간의 강제적인 성격의 강제퇴직이라는 주장이외에 최근에는 21세기로 들어서면서 이제는 퇴직개념이 변화되어야 한다는 퇴직개념 변화에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다(Anthes & Most, 1999).

NEFE<sup>11)</sup>에서는 전통적인 퇴직(retirement) 개념을 역사적으로 전 세계적인 '대공황'에서 출발에서부터 찾고 있으며, 1940년대에서 1950년대에 걸쳐 발전한 불행한 존재물(miserable existence model)로 정의하였으며, 전업근로(full employment) 또는 완전은퇴(full non-employment)라는 양극단적인 대결구도 논리로 65세 전후의 특정기일(target date)이 정해진 단일의 일회성 이벤트(single event) 정도로 보는 관점이었다고 한다.

이러한 전통적 의미의 퇴직 개념은 노동이 단순히 육체노동만이 생산수단이었던 시절에, 그리고 육체가 5~60대에 노쇠 한다는 그런 개념에서 단순하게 출발하였던 것이다. 이러한 맥락에서 퇴직은 일하기엔 병약하고 죽기엔 너무 이른 나태와 무기력의 단순한 시기이며, 여기에 맞춘 핵심적인 퇴직계획도 단순히 경제적 생존을 보장하기 위해서 노후계획을 수립하는 정도였다는 것이다. 또한 증가되는 인간의 수명과 함께 변화하는 고령(old) 개념 그리고 노동에 대한 새로운 정의는 새로운 퇴직의 개념을 산출하고 있다(남궁근 외, 2004: 18-25 재정리).

11) NEFE(National Endowment for Financial Education)는 연구단체로써 미국의 재정화사들이 설립하여 운영하고 있다.

이러한 퇴직의 개념을 바탕으로 남궁근 외(2004)의 연구에서는 퇴직(retirement)이란 용어의 사용은 자제되고 대신에 대안적 용어를 제시하고 있다<sup>12)</sup>. 또한 퇴직은 더 이상의 일회성 이벤트(single event)가 아니라는 논의를 통해 새로운 퇴직을 형성해야 한다고 주장한다.

### Ⅲ. 공무원 고령화 및 퇴직 현황

1982년부터 1997년까지 공무원 수는 지속적으로 성장하였다. 1998년에는 김대중 정부에서는 IMF로 인한 정부규모 축소영향으로 약 29,000여명의 공무원을 감축하였고, 그 이후 신규 채용을 줄임으로써, 퇴직률이 과거에 비해 현저히 증가한 10.4%를 나타내고 있으며, 2001년 이후 공무원 수는 다시 증가추세를 보이며, 공무원 퇴직률은 점점 하락추세를 보이고 있다.

특히 이명박 정부 이후 작고 효율적인 정부를 위한 정부조직개편을 실행하면서 그 규모는 더 작아지고 있는 것이 현실이다.

〈표 1〉 전체 공무원 수 및 퇴직률 추이

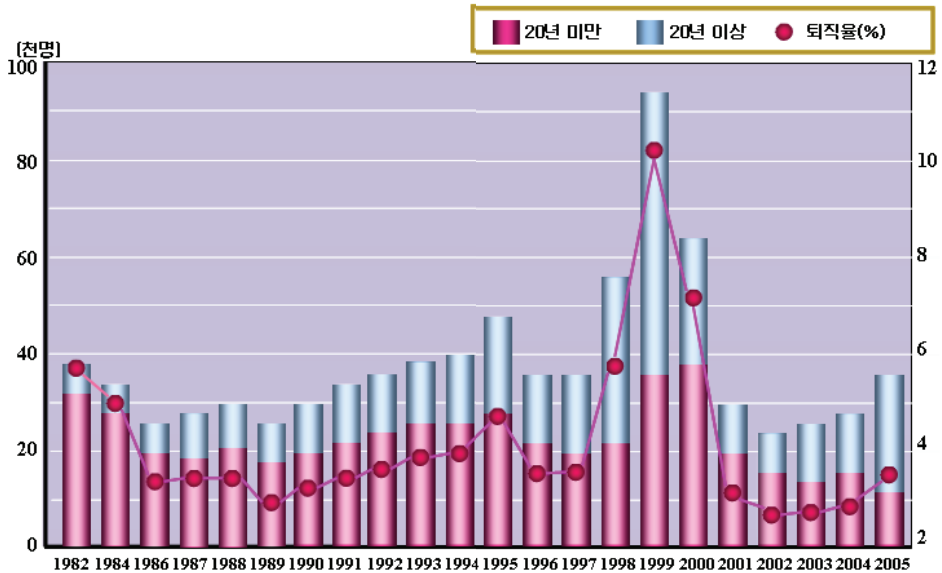
구 분	공 무 원 수	퇴 직 인 원			퇴직률(%)
		합 계	20년 미만	20년 이상	
1982	667,554	38,844	33,738	5,106	5.8
1984	682,281	34,768	29,277	5,491	5.1
1986	716,629	24,651	18,615	6,036	3.4
1987	737,688	25,589	17,623	7,966	3.5
1988	767,123	27,129	18,876	8,253	3.5
1989	810,069	24,496	17,165	7,331	3.0
1990	843,262	27,866	19,439	8,427	3.3
1991	884,648	30,811	22,022	8,789	3.5
1992	922,098	32,924	23,348	9,576	3.6
1993	939,674	35,746	23,604	12,142	3.8
1994	948,151	36,875	23,694	13,181	3.9
1995	957,882	42,907	25,629	17,278	4.5
1996	971,303	33,777	19,371	14,406	3.5
1997	981,759	33,989	17,167	16,822	3.5
1998	952,154	54,900	19,481	35,419	5.8

12) 퇴직의 대안적 용어로 위 연구에서는 인생의 성숙기 관리(life maturity planning), 변화관리(transition planning), 독립시기 관리 (independence planning), 선택의 자유시기(freedom of choice), 여유로움의 시기(downshifting) 등으로 표현할 수 있을 것 같다. 물론 퇴직이란 용어 자체가 문제가 있는 것은 아니고 어떤 사람들에게는 여전히 의미 있고 유용한 용어로 남아 있을 수도 있는 문제이기도 하다고 논의한다(남궁근 외, 2004: 23).

1999	913,891	94,797	35,185	59,612	10.4
2000	909,155	64,345	36,803	27,542	7.1
2001	913,192	29,509	16,002	13,507	3.2
2002	930,835	23,095	12,571	10,524	2.5
2003	947,616	24,899	11,183	13,716	2.6
2004	964,593	27,384	12,077	15,307	2.8
2005	986,339	34,762	10,931	23,831	3.5

자료 : 공무원연금통계, 2005. 퇴직률(%) = 퇴직인원 ÷ 공무원수 × 100

〈그림 1〉 전체 공무원 수 및 퇴직률 추이



자료 : 중앙인사위원회, 2006. 저출산·고령화에 대응한 공무원 인사정책의 방향

또한 공무원 평균연령은 1979년 34세에서 2003년에는 40세로 증가하고 있으며, 점차 고령화되고 있음을 보여준다.

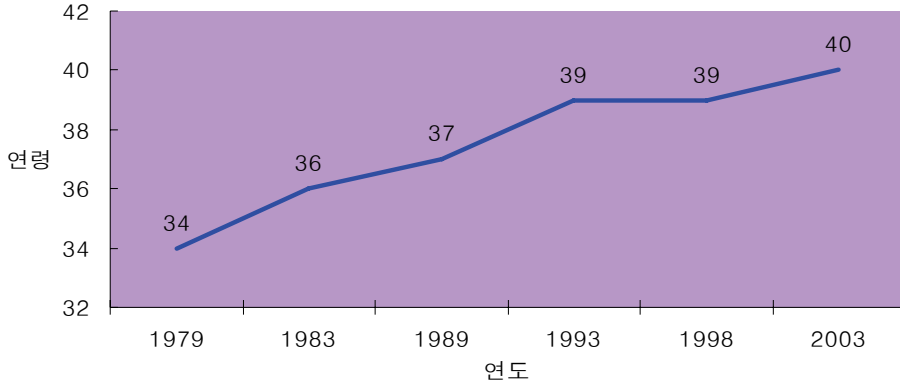
〈표 2〉 공무원 평균연령 추이(단위 : 세)

년도	1979	1983	1989	1993	1998	2003
평균연령	34	36	37	39	39	40

자료 : 공무원통계(1979-2003)



〈그림 2〉 공무원 평균연령 추이



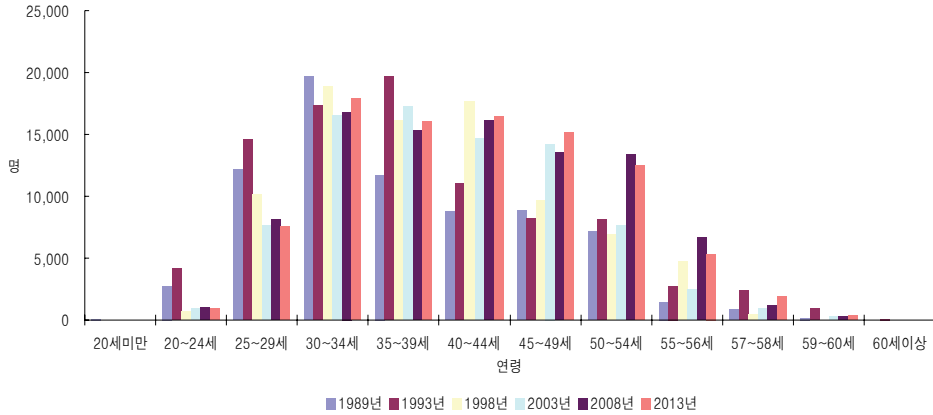
1993년에서 2003년 사이 일반직 공무원의 총 수에는 큰 변화가 없으나, 55세 이상의 공무원 수는 1998년까지 증가한 후 점차 감소하는 추세이다. 반면 45-49세의 공무원 수는 1989년과 비교하여 약 1.8배 정도 증가하였고, 향후 10년 후에는 55-59세의 공무원들이 차지하는 비율이 크게 증가할 것으로 예상된다.

〈표 3〉 일반직 공무원 연령별 인원(단위 : 명)

연 도	20세미만	20~24세	25~29세	30~34세	35~39세	40~44세	45~49세	50~54세	55~56세	57~58세	59~60세	60세이상
1989	45	2,768	12,164	19,650	11,709	8,781	8,892	7,181	1,458	852	201	42
1993	9	4,160	14,561	17,314	19,643	11,001	8,160	8,124	2,796	2,400	972	114
1998	11	661	10,203	18,838	16,162	17,676	9,672	6,902	4,777	422	0	0
2003	0	919	7,699	16,554	17,243	14,641	14,236	7,693	2,481	970	252	0
2008	0	1,018	8,096	16,850	15,343	16,150	13,503	13,875	6,678	1,232	232	2
2013	0	924	7,594	17,907	16,045	16,442	15,214	12,543	5,345	1,876	304	1

주) 2008년과 2013년 인원수는 예상치임.

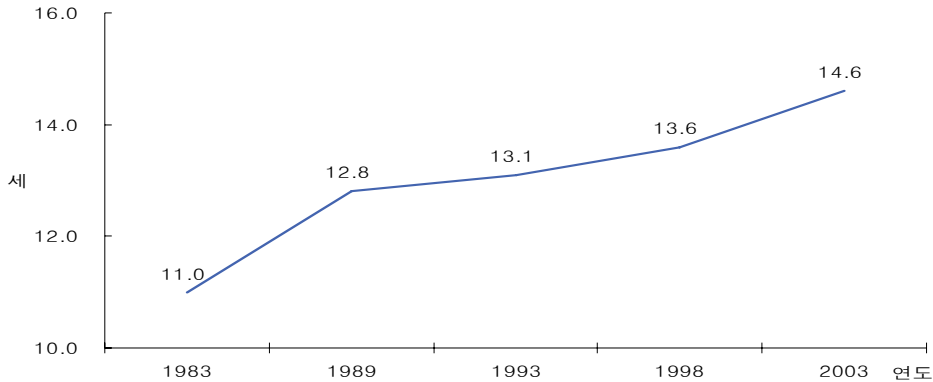
〈그림 3〉 일반직 공무원 연령별 인원



자료 : 중앙인사위원회, 2006. 저출산고령화에 대응한 공무원 인사정책의 방향

공무원의 평균 재직년수는 1983년 11년에서 2003년에는 14.6년으로 증가하는 추세이며, 장기적으로 공무원의 재직년수는 계속 증가할 것으로 예상하고 있다.

〈그림 4〉 공무원 평균 재직년수



자료 : 공무원통계(1979-2003).

결국 이러한 자료들이 나타내고 있는 것은 일반적인 고령화 뿐만 아니라 공직내의 고령화 도 큰 문제로 작용되고 있다는 것을 의미한다. 현재는 공직이 신분보장과 연금수급으로 인해

많은 지원자들이 물리고 있는 상황이나 연금체계의 개편과 다양한 인사정책으로 인해 이마저 없어 질 수 있는 상황에 처해 있다.

또한 일반 근로자에 비해 정년이 정해져 있음에 따라 이러한 현상은 더욱더 심화될 것으로 예측된다. 이러한 시기에 공무원의 퇴직에 대해 고민하지 않을 수 없으며, 공무원들도 일반 근로자와 같은 퇴직관리 및 지원이 필요할 것이다.

#### IV. 공무원 퇴직지원정책의 방향

고령화 사회의 도래에 따른 공무원 퇴직지원방안을 마련하는 것은 장기적 관점에서 공무원들에게 vision을 제시해줄 수 있을 뿐만 아니라, 공무원들의 사기를 진작할 수 있다는 점에서 꼭 필요한 과제이다.

고령화 사회에 대비하기 위한 민간부문 고령인력 활용방안들은 다수 개발되어 있으나, 공무원들을 대상으로 한 고령인력 활성화 방안의 개발은 미흡한 실정이며, 따라서 선진국과 민간에서 실시중인 정책들을 바탕으로 고령화 현상에 대응하는 공무원 퇴직지원정책을 모색해야 할 것이다.

##### 1. 선진국 퇴직지원정책의 방향

###### 1) 채용

일본은 고령자를 대상으로 한 계속고용제도를 도입하고 계속고용정책촉진지원금을 지급하고 있으며, 또한 2004년부터 기업에 대해 단계적으로 정년연장 의무화제도를 확대해나가고 있다.

미국은 1967년 ‘고용에 관한 연령차별금지법’과 1990년 ‘고령근로자 이익보호법’을 제정한 이후, 2000년에는 ‘고령자 지역사회서비스 고용프로그램’을 통해 55세 이상의 고령자 중 저소득자를 대상으로 한 고용기회의 확대를 모색하고 있다.

고령자보다는 청소년의 일자리에 더 주력했던 영국에서도 1990년대 말부터 고령자 채용에 대한 관심이 증대하고 있다. 고령근로자 신규채용지침’을 통해 고령근로자의 채용·승진상 불이익을 해소하고자 노력하고 있으며, 특히 공무원을 대상으로 해서는 퇴직연령을 현 60세로부터 65세로 연장하는 방안에 대해 검토하고 있다.

즉, 국가에 의한 일방적인 복지수혜의 제공을 지양하고, ‘근로연계복지’(welfare to work)를 강조하고 있는 오늘날의 ‘사회투자국가’(social investment state)에 있어, 근로기회의 제공은 사회 전체의 삶의 질 제고에 있어 가장 기본적인 조건이 되고 있다. 근로기회의 제공은 그 수가 급격하게 많아지고 있는 고령자의 경우에 있어 더욱 그 의미가 커지고 있으며, 우리나라 역시 고령자의 고용을 촉진하기 위한 나름의 조치를 취해 왔으나, 아직 그 효과는 기대에 미치지 못하고 있다. 앞으로 공공기관에서 고령자를 위한 근로기회의 제공 노력이 더욱 확충되어 이 효과가 민간부문에도 확장될 수 있도록 하여야 할 것이다.

## 2) 교육

미국은 ‘직업훈련협력법’에 근거하여 민간부문에서 고령자 직업훈련 프로젝트가 운영되고 있으며, 일본 역시 ‘평생학습진흥을 위한 시책추진체제 정비에 관한 법률’을 토대로 산업고용 안정센터 등 다양한 형태의 고령자 교육훈련 지원방안을 마련하고 있다.

영국은 최근 ‘뉴딜 50+’ 프로그램을 채택하여 50세 이상 중고령자들에게 오늘날의 지식기반사회에 대비할 수 있는 교육훈련을 실시하고 있으며, ‘국가자원봉사방안’을 도입하여 고령자들이 자신의 경험을 사회적으로 바람직한 방향으로 활용할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

근로기회의 제공을 확대하기 위해서는 교육훈련이 뒷받침되어야 한다. 교육훈련은 사회투자국가와 적극적 노동시장정책의 핵심적 요소이다. 그러나 우리나라는 고령자를 대상으로 한 교육훈련 면에서 아직 미흡한 상태에 있으며, 이제 공직사회부터 중고령자를 대상으로 한 교육훈련 노력을 강화하려는 의지와 행동을 보여야 할 것이다.

## 3) 기타 제도

일본은 고령자 재취업지원, 실버인재센터 설립, 장기생활지원자금대출제도(부동산담보) 등을, 미국은 ‘인력투자법’에 의한 고령자 고용지원 서비스 확대 등을, 영국은 연금수급연령의 상향조정(2010~2020년 사이에 50세에서 55세로)과 ‘연령공정 고용캠페인’ 등을 통해 고령화 문제에 대응하고 있다.

우리나라도 고령자 고용촉진을 위한 장려금의 지급, 고령자 인재은행 운영, 일부 민간기업의 임금피크제 도입 등 여러 가지 대책과 제도를 운영하고 있으나, 아직 그 효과가 두드러지지 않고 있다. 따라서 현재 운영되고 있는 제도 및 대책들의 내용을 충실화하고, 여타 신규제도 도입가능성에 대한 연구가 지속되어야 할 것이다.

## 2. 국내 퇴직지원정책의 방향

### 1) 채용

고령자 고용시 부처 인센티브 제공과 고령자 인재은행 운영 활성화 등의 순으로 정책우선 순위를 고려할 수 있다. 현재 정부는 민간부문을 대상으로 ‘고령자고용촉진법’을 제정하여 60세까지 고용상태를 유지할 수 있도록 제도적인 뒷받침을 하고 있으며, 민간기관의 고령자 고용시 임금을 보조하고 있다. 공무원을 대상으로 해서는 공무원연금관리공단을 통해서 퇴직공무원 인력은행을 운영하고 있다.

그러나 정부는 공공기관이 고령자나 퇴직자를 고용하는 경우에는 아직 아무런 인센티브를 부여하고 있지 않으므로, 앞으로는 공공기관에 대해서도 고령자나 퇴직자 고용시 해당 부처나 기관에 대해서 인센티브를 제공하는 방안을 검토할 필요가 있다. 구체적인 인센티브의 예로는 예산지원확대나 인사관리상의 재량권 부여 등을 들 수 있다.

또한 공무원연금관리공단이 운영하고 있는 퇴직공무원 인력은행은 홍보와 관리 면에서 문제점이 있다. 따라서, 홍보의 활성화와 더불어, 노동부에서 주관하고 있는 고용정보망(Work-Net) 및 민간취업알선기관과의 제휴를 모색할 필요가 있다.

즉, 퇴직공무원 인력정보(기본 인적사항, 근무경력, 어학능력, 자격증, 희망직종, 임금, 원하는 근무형태, 장소, 시간 등)에 관한 데이터베이스를 구축하여 기업, 시민단체, 행정기관 등이 퇴직공무원을 적절하게 활용할 수 있도록 하는 기반을 형성하는 것이 중요할 것이다.

현재 몇몇 지자체에서 운영하고 있는 ‘명예공무원제도’<sup>13)</sup>는 인력은행 활성화방안과 더불어 퇴직공무원 인력의 활성화 측면에서 큰 의의를 지니고 있다. 특히 재직 공무원들의 출산휴가 육아휴직시 활용되고 있는 대체인력뱅크제<sup>14)</sup>와 연계할 경우, 상당한 시너지 효과를 기대할 수 있을 것으로 판단된다.<sup>15)</sup>

그밖에 고령자 기준고용률제도<sup>16)</sup>, 고령자 탄력근무제, 고령자 직무환경개선, 공직자 취업제한 규정의 단계적 완화 등의 정책방안이 고려대상이 될 수 있다. 그러나 고령자 기준고용률

13) 무주군 시행

14) 여성공무원뿐만 아니라 최소인력으로 운영중인 운전직 공무원의 업무공백시 직장에 복귀할때까지 업무를 대체해주는 제도이다.

15) 대규모 출산휴가육아휴직에 따른 업무공백을 최소화하기 위하여 관련분야 행정경험이 있는 퇴직공무원을 적극 활용하는 것이 중요하다. 전국적으로 한해 5천여명이 출산휴가로 인하여 3개월간 자리를 비울 것으로 전망되며, 출산휴가육아휴직을 장려하고 있는 이때 그에 따른 업무공백을 방지하기 위하여 관련분야 경험과 지식을 구비한 퇴직 공무원으로 '대체인력은행'을 만들어 유사시 활용하는 것이 필요하다.

16) 고령자의 비율을 일정수준 유지시키는 제도

제도의 경우, 노동시장의 왜곡(청장년층의 일자리 구축효과)을 초래할 가능성이 있으나, 고령자 고용에 관한 상징적 의미를 지니고 있으므로, 공공기관을 대상으로 일정기간에 한정하여 수용가능한 정도의 기준을 설정운영할 수 있을 것으로 판단된다.

또한 공직자 취업제한규정에 대해서는 전현직 공무원 과반수가 단계적인 완화를 희망하고 있다는 점을 고려하여, 능력위주의 경영풍토가 정착되는 정도에 따라 규정의 완화를 추진하는 것도 고려할 수 있을 것으로 보인다.<sup>17)</sup>

## 2) 교육

교육제도의 경우 고령자 적합직종 채용지도, 중고령자 직업능력 개발지원, 퇴직 전후 노후 설계 가능코스 설치 등의 순으로 정책우선순위를 고려할 수 있을 것이다.

정부(노동부)는 공공분야 고령자 적합직종(77개)<sup>18)</sup>을 발굴·제시하고 있으며, 공무원연금관리공단을 활용하여 퇴직 예정자를 대상으로 사회적응교육과 취업관련교육을 실시하고 있다.

특히 공무원의 경우 오랜 기간 동일 부처 내에서 근무하는 사람들이 많기 때문에 자신의 부처의 업무 및 처리내용 등을 잘 인지하고 있다. 따라서 퇴직한 공무원들을 대상으로 전문 계약직으로 활용할 수 있는 방안을 모색하고, 나아가 파트타임(part-time)으로 근무할 수 있는 여건을 조성하도록 한다. 이러한 전문계약직의 예로 정책자문위원 또는 대민 업무를 담당할 수 있는 민원 안내요원 등을 들 수 있을 것이다.

중고령자 직업능력 개발지원과 퇴직 전후 노후설계가능코스의 설치는 현재 공무원연금관리공단에서 퇴직 예정자를 대상으로 시행중인 사회적응교육과 취업관련교육을 확대완하는 방안을 모색하여야 한다. 퇴직 예정자들에게 창업과 재취업 등에 관한 프로그램(자기소개서 작성, 인터뷰 기법, 프리젠테이션 실무 등 포함) 뿐 아니라 사회봉사활동참여관련 프로그램 등을 교육하며, 프로그램의 내용과 관련하여 특기하여야 할 사항은 프로그램이 재취업이나 사회봉사활동참여에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 내용으로 구성되어 있는지에 대해 교육수요자인 퇴직 예정자들로부터 지속적으로 모니터링을 받아야 한다. 또한 이 코스를 통해 구직과 창업에 필요한 행정적 지원(사무실, 전화, 도우미 등)도 제공할 수 있도록 사업이 설계되어야 할 것이다.

17) 실제 2006년의 저자의 부처사례 연구결과도 대부분의 5급 이하 공무원은 관련분야에 취업하는 비율이 아주 적어 그에 따른 문제가 없을 것으로 사료된다. 고위직 공무원들에 한정된 문제를 모든 공무원들에게 적용하는 부분은 다시한번 고려해야 할 것이다.

18) 정부가 일반국민들의 고령자 적합직종에 심혈을 기울이는 것과 같이 공무원의 고령자 적합직종에 대한 연구도 필요하다고 판단된다. 2006년 중앙인사위원회의 보고서에 따르면 개방형 설문에서 주로 나타난 직종들은 자료수집, 서류정리, 통계관리, 대민상담, 민원안내, 자문, 시험감독, 매표원, 각종 단속업무, 우범지역 감시, 후배지도, 소외계층 도우미 등으로 나타나고 있다.

### 3) 기타 제도

기타 제도로는 퇴직연령연장과 임금피크제 설치 등의 순으로 정책변화의 가능성을 고려해 볼 필요가 있다.

정부는 계급에 의한 정년차등 해소의 필요성에 대해서 기본적으로 공감하고 있으며, 이에 단계적으로 정년을 60세로 단일화하였다. 그러나 정년 조정에 따른 청년실업 가중, 국가재정 부담 증가, 승진적체 심화, 민간부문과의 형평성 논란 등 다양한 쟁점들에 대한 면밀한 검토를 통한 해결이 필수적이다.

이와 관련하여 정년 조정과 임금피크제를 연계하는 방안에 대해서도 검토할 필요성을 느끼고 있다. 정년제도의 조정은 현재 정부가 고려하고 있는 제 쟁점에 대한 검토가 선행되어야 하는 중요한 사안이다. 또한 최근 들어 논의가 활발해지고 있는 공무원 연금제도의 개편과도 맞물려 있는 민감한 사안이기도 하다.

다만, 다수의 공무원들이 퇴직연령이 연장되기를 희망하고 있다는 점, 그리고 유능한 중고령층 공무원들을 공직에서 더 길게 활용하는 것이 제공하는 편익과 정년제도 변화가 가져올 비용에 대한 보다 체계적인 분석이 수행되어야 한다는 점이 지적될 필요가 있다.

〈표 4〉 외국 공무원 정년

구 분	대상국가
정년없음	미국, 호주, 브라질의 일반직공무원 (단, 호주는 최소정년 55세)
66세이상	네덜란드, 덴마크
65세	캐나다, 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 오스트리아, 스웨덴, 스위스, 필리핀, 이란, 대만
62세	싱가포르
60세	일본, 태국, 중국(여성은 55세)
59세미만	인도네시아

자료 : 중앙인사위원회 내부자료 재구성.

결국 현재의 퇴직연령을 연장하거나 정년제도를 폐지함으로써, 고령인력을 활용할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 현재 민간부문 대부분의 조직에서 퇴직연령을 낮추는 경향이 나타나고 있는데, 이와는 반대로 퇴직연령을 연장하는 것은 재정적·사회적 측면에서 비판받을 소지가 있다. 그러나 현재 민간에서 시행중인 임금피크제를 도입하여 정년과 연계시킨다면 재정적 부담을 최소화하면서 신규인력을 채용할 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것으로 보인다.

우선 임금피크제를 도입하여 일정 재직기간 이후에는 임금을 낮춘다면, 잉여의 재정을 가지고 새로운 인력을 신규 채용할 수 있을 뿐만 아니라, 정년을 연장할 수 있는 대안이 될 수 있다. 싱가포르의 경우 정부 공무원들에게 임금피크제를 도입한 이후 정년을 60세에서 62세로 연장한 사례가 있다.

임금피크제의 도입은 정년연장과 공무원 신규채용에 긍정적인 효과를 가져올 것으로 기대된다. 그러나 임금피크제는 직무와 성과중심의 보수체계 개편방향과 조응하지 못하는 측면이 있고, 피크임금 이후 책임도가 낮은 직위로의 직무조정이 쉽지 않으며, 전 직급에 획일적으로 적용하기 곤란한 점 등의 어려움을 지니므로 임금피크제의 도입은 급여체계 전반의 합리적 개편과 병행하여 추진되어야 할 것이다.

마지막으로 전직지원 활성화 및 제2인생 프로그램 코스를 신설하여 공무원들의 능력을 향상시키고 경쟁력을 높일 수 있는 방안을 모색해야 한다. 공무원들의 경우 대부분 전직을 하지 않는 것으로 통계적으로 나타나고 있으며, 이러한 현상은 퇴직 후 자신을 경쟁력을 낮추는 결과를 낳고 있다.

따라서 재직 시 전직을 활성화 시키고, 퇴직 후의 재취업을 위한 제2인생 프로그램 코스를 계획하여, 자신의 능력을 향상시키고, 사회적응력을 높이기 위한 노력이 필요하며, 공무원들을 대상으로 한 퇴직 공무원 직업상담실을 설치하고, 인재 데이터베이스(DB)를 구축하여 재취업 및 구직을 알선할 수 있도록 해야 할 것이다.

공직에서 유능한 인재들이 배출되어야만 정부의 업무수행도 높아질 수 있다. 그러나 현재의 제도들은 유능한 인재를 배출하기보다는 민간부분에 그 역할을 양보하고 있는 형국이다. 따라서 다양한 공무원지원제도의 개선과 함께 100세 시대를 사는 시점에서 공무원들에게 퇴직 후의 바람직한 모습을 보여주기 위해서라도 퇴직지원정책의 개선은 다양한 관점에서 검토되어야 할 것이다.

## V. 결 론

전세계적으로 진행되고 있는 인구고령화와 낮은 출산율, 그리고 경제구조의 변화로 인해 발생하는 조기퇴직자 문제로 인해, 중고령자 재취업이 하나의 중요한 사회정책적 과제로 대두되고 있다. 뿐만 아니라 중고령자의 재취업은 삶의 의미 문제, 사회활동의 촉진, 노년기의 소득보장이라는 다양한 측면을 내포하고 있다. 따라서 중고령자 재취업 정책은 사회 및 노동



정책의 주요 부분인 동시에 고령자의 사회적, 심리적 상태에 영향을 미치는 복지정책의 핵심으로 부상하고 있으며, 중고령자의 재취업 문제가 사회적 이슈가 되어 가고 있는 것이다(김병섭양재진, 2002: 16).

그리고 이러한 문제는 민간을 넘어서 공무원에게도 심각한 문제로 적용되고 있는 상황이다. 본 연구는 이러한 문제점을 해결하기 위한 하나의 과정으로 진행되었으며, 실제 공무원의 퇴직지원정책이 어떻게 이루어지는 것이 가장 바람직한 것인지에 대해 논의하고자 하였다.

따라서 본 연구결과는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 현재까지 정부의 퇴직 공무원에 대한 지원정책이 매우 미흡하다는 것을 보여주는 단적인 예가 될 수 있다. 김병섭양재진(2001)의 연구<sup>19)</sup>를 보면 전직지원에 대한 지원이 매우 절실함을 보여주는 설문결과가 나타나고 있으며, 정부의 전직지원프로그램은 아직까지 매우 미진한 것으로 남궁근 외(2004)의 연구에서 보여지고 있어 본 문제에 대한 해결이 시급한 문제일 것이다.

둘째, 산하기관 및 민간관련기업에의 재취업에 대한 문제를 시급히 해결해야 할 것이다. 산하기관 및 민간의 재취업을 굳이 낙하산 인사로만 취급할 것이 아니라 그에 따른 전문성 활용에 대한 논의도 필요할 것이다. 또한 그에 따른 공직윤리의 강화는 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 통계자료에 대한 관리가 절대적으로 부족하다. 퇴직인원에 대한 통계자료도 전술한 바와 같이 중앙인사위원회가 아닌 공무원연금관리공단에서 관장하고 있어 연금에 따른 퇴직인원일 뿐 중간에 퇴직하거나 이직하는 경우에 대한 구체적인 통계가 없어 그에 따른 문제들을 분석하기 어려운 면이 존재한다. 따라서 퇴직자의 통계자료의 관리 역시 중앙인사위원회로 이관하여 퇴직관리가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서 보고자한 퇴직 공무원의 경로에 관한 더 많은 연구가 필요할 것이다. 기존의 연구들은 대부분 고위공무원에 대한 취업 논의만 이루어지고 있는 것이 사실이나 2006년 현재 고위공무원단의 인원은 전체 공무원에 1%도 되지 않는 아주 적은 수이므로 큰 정책적 함의를 얻기 어렵다. 따라서 하위직 공무원(과장급 이하)까지 포함하여 퇴직의 경로 및 취업 경로들을 정부에서 정책적으로 조사분석하여 그에 따른 문제들을 해결해 나가야 할 것이다.

그 외에도 연금의 새로운 관리방안 제시, 자원봉사 및 퇴직 공무원 지원기관의 확충 등이 제시될 수 있을 것이다. 또 한가지를 제시한다면 정년연장과 관련된 논의가 이러한 연구결과를 통해 진행될 필요가 있다. 지금까지의 정년설정이 과연 올바른 것인가 판단할 필요가 있

19) 퇴직 공무원의 70-80%이상이 퇴직 후 지원 서비스에 대한 필요성을 절감하고 있는 것으로 조사되었다 (김병섭양재진, 2002: 12)

다. 선진국의 경우 대부분 정년을 폐지하고 역량과 능력이 있으면 일을 할 수 있도록 하고 있으며 향후 우리나라도 이러한 방향으로 가야할 것으로 생각한다.

또한 이는 중앙정부 뿐만 아니라 지방자치단체에서도 심각하게 고민해야 할 문제이며, 제주특별자치도 역시 지속적으로 인사적체 및 고령화가 발생하는 시점에서 심각한 고민이 있어야 할 것이다.

마지막으로 앞서 논의한 여러 정책적 시사점도 매우 중요하지만 본 연구를 통해 향후 공무원 퇴직지원정책에 대한 여러 논의들을 진행할 수 있을 것을 판단된다.

## 〈참고문헌〉

- 박천오 외(2004), 인사행정의 이해. 서울: 법문사.
- 경총(한국경영자총협회)(1999), 〈한국기업의 퇴직관리 실태〉. 서울: 경총.
- 경향신문(2006), 05. 08. 출산율 관련자료.
- 공무원연금관리공단(2005), 공무원연금통계.
- 공무원연금관리공단(2005), 퇴직자 추이.
- 김동헌(2001), “성공적인 실직자 지원모형”. 인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안에 관한 토론회 발표자료. 한국노동연구원.
- 김미숙, 조경호(1999), 공무원의 삶의 질에 관한 연구. 중앙인사위원회 연구보고서.
- 김범식, 이정일(2001), 심화되는 실업문제와 대응방안. 삼성경제연구소.
- 김병섭(2000), “정부 조직개혁의 방향과 과제”. 행정학회 2000년도 추계학술대회 발표논문집.
- 김병섭, 양재진(2002), “공무원의 퇴직관리 : 실태와 정책적 이슈”. 행정논총 제40권 1호.
- 김병섭, 양재진(2003), “퇴직공무원의 퇴직관리에 대한 인식분석”. 행정논총 제41권 2호.
- 김병섭, 김용달, 백승빈, 김경한(2000), “공공부문 감축관리 평가”. 한국행정학회 동계대회 발표논문집.
- 김병섭, 백승빈(2001), “김대중 정부의 부패 통제정책 평가: 가능성과 지속되는 문제”. 〈행정논총〉. 39권 3호.
- 김일중, 조준모(1999), “규제와 부정부패: 한국관료의 전직패턴에 관한 이론 및 계량분석”. 경제학연구. 제47집 3호.
- 김호섭(1996), “부정부패와 공직윤리: 공직자윤리법의 개정을 중심으로”. 한국행정연구. 제5권 4호.
- 남궁근, 김상묵, 손명구(2004), “퇴직예정 공무원에 대한 전직지원 프로그램 구축방안”. 한국행정연구원.
- 동아일보(2005), 11.02-04. 베이비 부머 세대 관련자료.
- 박래정, 양희승(2005), “고령시대”. LG경제연구원.
- 박천오(1998), “고전적 행정모델과 새로운 행정 패러다임의 이론적 비교”. 『사회과학논총』 (명지대 사회과학연구소), 14(1).
- 서원석(1998), 〈공직 조기퇴직자의 실태분석 및 활용방안〉. 한국행정연구원 연구보고서.
- 염재호(2000), “구조개혁과 단절된 균형: IMF시대 행정개혁의 제도적 분석”. 한국정치학회 〈Post-IMF Governance〉 하계학술대회.

- 오석홍(2000), <인사행정론>. 서울: 박영사.
- 이명석(1997), “정부투자기관 임원의 충원에 관한 연구”. <한국행정학보> 제31권 제3호.
- 임도빈(1985), “한국 행정관료의 퇴직후 이동성에 관한 연구”. 서울대행정학석사학위논문.
- 장수완(2002), “단시간근무 공무원제 도입 타당성 검토 및 도입방안에 관한 연구”. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 중앙인사위원회(2001), “공무원 퇴직관리에 관한 연구”.
- 중앙인사위원회(2006), “저출산·고령화에 대응한 공무원 인사정책의 방향”.
- 정부혁신지방분권위원회(2006), 참여정부의 인사개혁.
- 조석준(1994), “우리나라 공무원 상조조직에 관한 연구: 현황, 가설, 건의를 중심으로”. <행정논총> 29권 1호.
- 최병선, 사공영호(1997), “부정부패와 정부규제”. <한국행정연구> 5(4).
- 최병대, 김상목(1999), 공직사회 경쟁력 제고를 위한 실적주의 인사행정기능의 강화. 『한국행정학보』, 33(4).
- 태원유 외(2000), “퇴직관리의 문제점과 개선방안. 삼성경제연구소 연구보고서. 통계청. 2005. 통계연보.
- 통계청(2005), 장래인구 특별추계.
- Anthes, M.(1999), *Retirement planning in the 21st century*. American Association of Retired Persons(AARP) Research Report.
- Brewington, J. O., & Nassar-McMillan, S.(2000), Older adults: Work-related issues and implications for counselling. *Career Development Quarterly*, 49:1-15.
- Chiavenato, Idalberto.(2001), Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management* 30(1):17-26.
- Costa, Dora.(1999), *Has The Trend Toward Early Retirement Reversed?* Prepared for presentation at the First Annual Joint Conference for the Retirement Research Consortium New Developments in Retirement Research May 20-21.
- Doeringhaus, Helen I. & Daniel C. Feldman.(2001), "Early retirement penalties In defined benefit pension plans." *Journal of Managerial Issues*, 13(3): 273.
- Hirschman, Carolyn.(2001), "The Kindest Cut." *HRMagazine*, Vol.46, No.4: 48-53.
- Klingner, D. E., and Lynn, D. B.(1997), Beyond civil service. *Public Personnel*

*Management*, 26(2) : 157-175.

Lipiec, Jacek.(2001), "Human resources management perspective at the turn of the century." *Public Personnel Management*. Vol.30.No.2: 137-146.

Vicere, Albert A.,(2000), New economy, New HR. *Employment Relations Today*, Autumn.

Weakland, Janet.(2001), "Human resources hollistic approach to healing downsizing survivors." *Organization Development Journal*. Vol.19, No.2.

