

김진하  
연구위원

윤민석  
연구위원

정현철  
연구위원

배한형  
연구위원

## 서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향



2026. 1. 26.  
서울연구원 정책리포트  
438호

## 서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향

김진하 연구위원	윤민석 연구위원	정현철 연구원	배한형 연구원
02-2149-1307	02-2149-1016	02-2149-1371	02-2149-1415
jhkim@si.re.kr	msyoon@si.re.kr	geoculture@si.re.kr	hhbae@si.re.kr

요약	3
I. 서울시 초고령화와 구조적 문제	4
II. 서울시 중장년 고용 현황과 채용 수요	7
III. 계속고용 정책의 현황과 과제	10
IV. 정책제언	13

## 요약

서울은 생산연령인구 감소와 초고령사회 진입으로 청년층 감소, 노동력 고령화, 생산가능인구 급감의 삼중고에 직면하고 있으며, 중장년층이 노동시장의 중심축으로 부상하고 있으나 평균 퇴직 연령과 희망 은퇴 연령 간 약 20년의 고용 단절기가 발생하고 있다. 서울시 중장년 채용 수요 조사 및 국내외 계속고용제도 사례 분석을 통해 기업 부담 완화와 고용 유연성 확보를 위한 재고용 방식이 현실적 대안임을 확인하고, 공공부문 선도 후 민간 확산의 단계적 접근과 생애주기형 통합 지원 체계 구축을 정책 방향으로 제안한다.

---

### 서울 노동시장 지탱하는 중장년층, 채용 수요 높지만 적응력 교육 필요

서울의 중장년층은 서울 경제활동인구의 50.5%를 차지하며 노동시장의 중심축으로 부상하고 있다. 중장년 채용 경험이 있는 업체는 83.0%, 향후 채용 의향이 있는 업체는 81.7%로 높은 수준을 보였으나, 희망 급여 수준(31.0%), 직무능력 부족(17.0%), 조직 적응 문제(16.7%) 등이 주요 애로사항으로 지적되었다. 사회복지·돌봄 분야는 구인배율 1.71로 인력부족이 심각한 반면 중장년 채용 경험률이 90.2%로 높아 중장년 전환 직종으로 적합하다. 그러나 전국 주요 일자리 평균 퇴직 연령은 49.4세, 희망 은퇴 연령은 69.4세로 약 20년의 고용 단절기가 발생하고 있다.

### 정년 60세 의무화 후 계속고용제도 자율운영, 재고용 방식이 현실적 대안

2016년 정년 60세 의무화 이후 정부는 계속고용제도를 도입하여 기업의 자율적 참여를 유도하고 있으나, 전국 정년제 운영 사업체 비율은 21.1%에 불과하다. 정부는 신중년 정책(50~64세)을 통해 경력형 일자리와 재취업 지원을 제공하고 있으며, 서울시는 중장년 연령을 40~64세로 확대하고 '서울런4050'을 통해 지원하고 있다. 최근 지자체와 공공기관에서 정년연장이 확산되고 있으며 일본, 싱가포르, 독일 등은 법정 정년 상향 및 재교육 강화로 계속고용을 확대하고 있다. 국내외 사례 분석 결과, 기업 부담 완화와 고용 유연성 확보를 위해 재고용 방식이 현실적 대안으로 평가된다.

### 생애주기형 '서울4064'와 공공 선도 '서울형 안정계속고용제' 제안

중장년층의 지속가능한 경제활동을 위한 서울시의 지원방안으로 네 가지 핵심 정책을 제안한다. '서울4064'(가칭)는 40대 조기 경력 전환 준비, 50대 직무 전환 및 재취업 지원, 60대 재고용 및 지속적 경제활동 지원으로 이어지는 생애주기형 정책 체계이다. '서울형 안정계속고용제'(가칭)는 공공부문 시범사업 → 산하기관·자치구 확산 → 민간 확산의 3단계로 추진되며, '서울4064+일자리'(가칭) 패키지는 사회공헌형 → 공공형 → 민간형 일자리 사다리를 구축한다. 아울러 민간 확산을 위해 직무 재설계 컨설팅, 우수 기업 인증, 리버스 멘토링 및 자치구 센터 고도화를 추진한다.

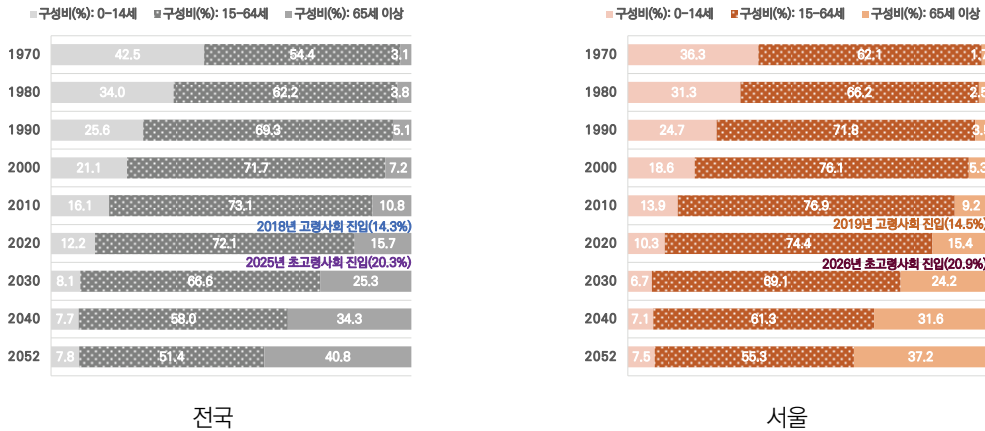
---

# I. 서울시 초고령화와 구조적 문제

## I 2026년 초고령사회 진입, 전국 비해 급속한 인구구조 변화

### 서울의 압축적 인구 변화

- 서울은 전국보다 이른 1990년대 이후 인구 감소 시작, 2010년부터 지속적 감소
  - 전국 인구성장률은 점진적 감소 패턴
  - 서울 인구성장률은 1980년대까지 높은 성장률을 보였으나 1990년대 이후 급락한 이래 지속적으로 마이너스 성장률을 보여
- 전국과 고령사회·초고령사회 진입 시기, 고령 인구 급증 비슷
  - 통계청 장래인구추계에 따르면 서울은 2026년 초고령사회 진입(20.9%), 2019년 고령사회 진입(14.5%)
- 서울은 전국보다 빠른 0~14세 유소년 인구 감소
  - 2000년대 이후 전국보다 빠른 유소년 인구 감소로 생산연령인구 기반 약화



[그림 1] 전국과 서울의 주요 연령계층별 인구구성비

주 1: 2024년 5월에 공표한 장래인구추계 시도편 자료이며 시점은 매년 7월 1일, 작성대상 인구는 국적과 상관없이 대한민국에 상주하는 인구(외국인 포함)

주 2: 중위 시나리오 기준(기본 추계: 출산율-중위 / 기대수명-중위 / 국제이동-중위 / 국내이동-중위)

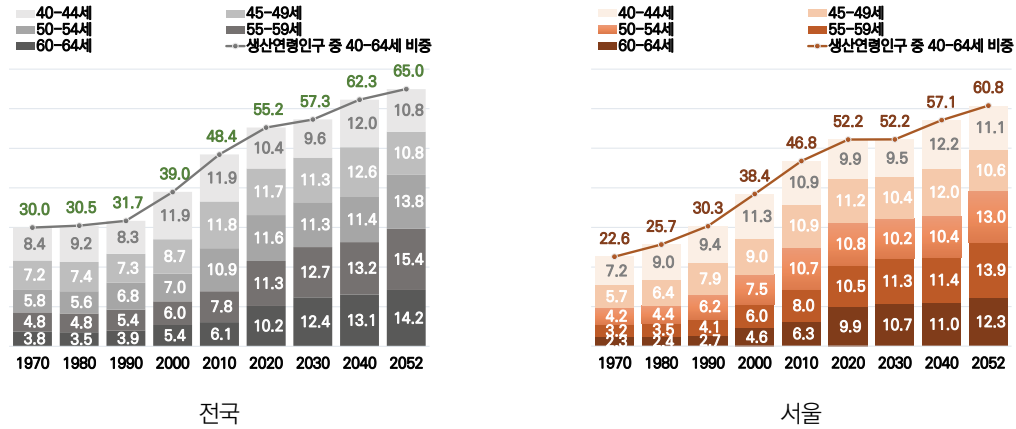
자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [그림 2-2] 인용; 통계청, 「장래인구추계」 주요 인구지표/시도, 1970~2052년(10년 단위)

# I 서울은 청년층 감소·노동력 고령화·생산가능인구 급감의 삼중고

## 생산연령인구 감소, 전국보다 빠른 속도

- 서울은 전국보다 이른 2010년 이후 생산연령인구 감소 시작
- 15~24세 청년층 생산인구는 전국보다 빠르게 감소, 50~64세 장년층 생산인구 비중은 전국보다 빠르게 증가
- 전국과 40~64세 중장년 생산연령인구 증가세 유사하나, 서울은 특히 50~64세 비중 증가세 뚜렷
  - 노동공급 자체는 존재하지만, 적절히 활용하지 못하는 실질적 인력 공백 발생

(단위: %)



[그림 2] 전국과 서울의 주요 연령계층별 생산연령인구 구성비

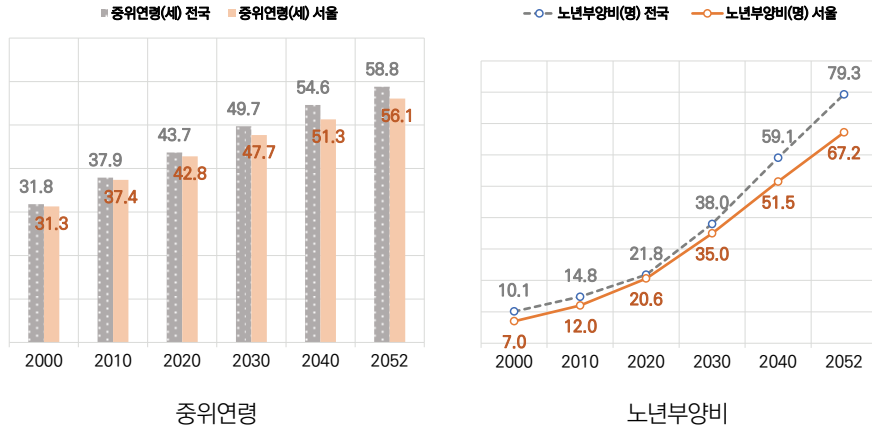
주 1: 2024년 5월에 공표한 장래인구추계 시도편 자료이며 시점은 매년 7월 1일, 작성대상 인구는 국적과 상관없이 대한민국에 상주하는 인구(외국인 포함)  
 주 2: 중위 시나리오 기준(기본 추계: 출산율-중위 / 기대수명-중위 / 국제이동-중위 / 국내이동-중위)  
 자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [그림 2-4] 인용; 통계청, 「장래인구추계」 성 및 연령별 추계인구/시도, 1970~2052년

## 초고령층 급증과 돌봄 부담 가중

- 75세 이상 고령층 및 85세 이상 초고령층 인구 증가가 전국보다 빠름
  - 2052년 85세 이상 초고령층 비중 24.3%, 전체 고령인구 중 75세 이상이 62.4% 차지
- 의료·돌봄·복지서비스 부담이 전국보다 더 클 전망

## 노년부양비 증가와 체감 부담 가중

- 전국과 중위연령 및 노년부양비 증가 유사하지만, 서울의 삼중고로 체감 부담 더 클 것
  - ①전국보다 빠른 생산연령인구 감소, ②더 심한 노동력 고령화, ③청년층 감소
- 3가지 충격이 동시 발생해 초고령사회의 충격이 전국보다 더 클 것



[그림 3] 전국과 서울의 중위연령과 노년부양비 변화

주 1: 2024년 5월에 공표한 장래인구추계 시도편 자료이며 시점은 매년 7월 1일, 작성대상 인구는 국적과 상관없이 대한민국에 상주하는 인구(외국인 포함)

주 2: 중위 시나리오 기준(기본 추계: 출산율-중위 / 기대수명-중위 / 국제이동-중위 / 국내이동-중위)

자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [그림 2-6] 인용; 통계청, 「장래인구추계」 주요 인구지표/시도, 1970~2052년

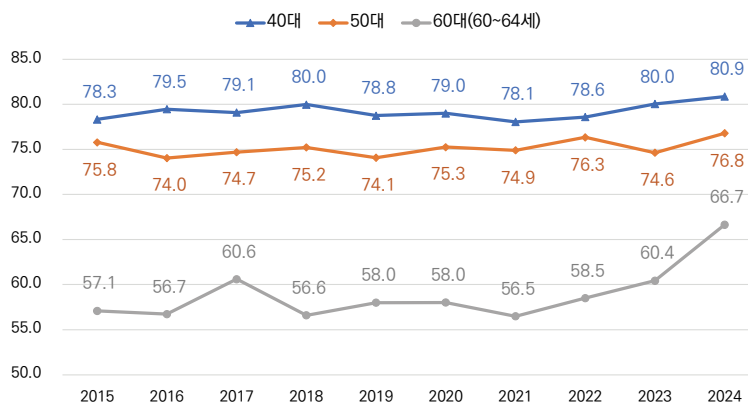
## II. 서울시 중장년 고용 현황과 채용 수요

### I 중장년층, 서울 노동시장의 중심축

#### 서울 경제활동인구의 절반 차지

- 2024년 서울의 40~64세 경제활동인구는 서울 전체 경제활동인구의 50.5% 차지
- 서울 중장년층 고용안정성 일부 향상
  - 경제활동참가율은 40대 80.9%, 50대 76.8%로 10년 전과 유사, 60~64세는 완만한 증가세(2015년 57.1% → 2024년 66.7%)
  - 중장년 모든 연령대에서 4년제 대졸 이상 비율 상승, 40대에서 학력 상승 가장 두드러짐
  - 중장년층 평균 급여는 전반적으로 개선되는 추세, 상용직 비율 증가

(단위: %)



[그림 4] 서울시 중장년층의 연령대별 경제활동참가율 변화

자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [그림 2-9] 인용; 통계청 경제활동인구조사, 각 연도

#### 전문직·생산자서비스업 종사 비중 증가

- 관리직·전문직, 사무직, 기능·기계조작직 비중은 10년 사이에 59.4% → 68.4%로 증가
- 산업별 종사 비율은 교육, 보건·사회복지, 금융, 전문·기술 서비스업에서 증가 폭 두드러짐

#### 숙련 인력 이탈과 생산성 공백

- 전국 주요 일자리 평균 퇴직 연령 49.4세, 희망 은퇴 연령 69.4세<sup>1)</sup>로 약 20년의 고용 단절기 발생
- 중장년층의 노동공급 의지는 존재하지만, 이를 흡수할 수 있는 구조와 직무 부족
- 고용 유지 제도 없이 방치될 경우 노후 빈곤, 경력 단절, 사회적 비용 증가로 이어짐

1) 통계청(2024), 경제활동인구조사.

## I 중장년 채용 수요와 기업의 요구2)

### 높은 중장년 채용 경험과 만족도

- 응답 업체 전체 종사자의 49.2%가 중장년층
- 중장년 채용 경험이 있는 업체는 83.0%, 향후 채용 의향이 있는 업체는 81.7%
- 중장년 채용의 주요 이유는 경력자 채용 필요(55.8%)
- 채용 만족도는 평균 3.4점(5점 척도)으로 보통 이상

### 채용의 애로사항은 급여 수준, 직무능력, 적응 순

- 구직자의 희망 급여 수준이 높다는 응답이 31.0%로 가장 큰 애로사항
- 원하는 직무능력을 갖춘 인력 찾기 어려움 17.0%, 사내 업무 프로세스 적응 문제 16.7%

[표 1] 중장년 채용의 애로사항

(기준: 최근 3년간 중장년 채용 경험이 있는 기업 294개사, 단위: %)

	사례 수	구직자의 희망 급여 수준 높음	원하는 직무능력, 전문성 갖춘 인력 찾기 어려움	사내 업무 프로세스에 적응 어려움	채용 시 기대한 수준 보다 실무 능력 부족	기존 인력과 조화 이루지 못함	구직자와 채용 형태 및 근무방식에 대한 의견 차이	기타	
전체	(294)	31.0	17.0	16.7	13.9	12.2	7.8	1.4	
규모	5명-9명 이하	(66)	31.8	15.2	15.2	13.6	10.6	12.1	1.5
	10명-49명 이하	(146)	34.9	18.5	16.4	11.6	11.0	6.2	1.4
	50명-299명 이하	(82)	23.2	15.9	18.3	18.3	15.9	7.3	1.2
업종	제조업	(28)	32.1	7.1	21.4	14.3	14.3	10.7	-
	건설업	(25)	48.0	12.0	12.0	12.0	4.0	8.0	4.0
	도매 및 소매업	(40)	22.5	20.0	20.0	17.5	7.5	12.5	-
	운수 및 창고업	(11)	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	-	-
	정보통신업	(33)	39.4	24.2	18.2	9.1	6.1	3.0	-
	금융 및 보험업	(18)	27.8	11.1	11.1	16.7	11.1	22.2	-
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(32)	25.0	28.1	25.0	12.5	6.3	3.1	-
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(21)	23.8	14.3	4.8	19.0	28.6	4.8	4.8
	교육 서비스업	(37)	37.8	18.9	13.5	10.8	16.2	2.7	-
	보건업 및 사회복지 서비스업	(32)	28.1	12.5	12.5	18.8	18.8	9.4	-
	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	(17)	29.4	11.8	17.6	5.9	11.8	11.8	11.8

자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [표 2-5] 인용; 서울지역 인적자원개발위원회(2023), 「2023년도 4050 이·전직 적합 직종 및 채용 수요조사 보고서」, 서울지역 인적자원개발위원회.

2) 서울지역 인적자원개발위원회(2023), 「2023년도 4050 이·전직 적합 직종 및 채용 수요조사 보고서」, 서울지역 인적자원개발위원회.

## 기업은 실무능력 관련 교육과 유연한 태도 요구

- 중장년 지원자에게 요구되는 교육
  - 실무능력 관련 교육 48.6%, 적응력 향상 교육 15.0%, 의사소통 능력 강화 교육 12.4%
- 중장년 지원자에게 요구되는 태도
  - 업무처리 방식 적응 유연성 37.0%, 기존 인력과 소통 개방성 28.5%

## 선호 채용 직종과 청년의 '보완재' 역할

- (경영·사무·금융·보험직) 경험과 연륜 기반 업무 수행 가능, 다만 40대 선호 인식 존재
- (영업·운송·운전) 체력과 경험 중심, 연령 무관 채용
- (IT·연구직) 중장년 채용 수요 있으나 최신 디지털 역량으로 진입 장벽 높음
- 청년 채용이 어려운 직종에서 중장년층은 청년의 보완재로 선호
  - 금융·보험업 62.5%, 전문·과학 및 기술 서비스업 58.5%, 건설업 56.4%

## 서울시 산업별 인력 수급 불균형 분야에서 나타나는 중장년 채용 기회

- (사회복지·돌봄 분야) 구인배율 1.71로 인력부족 심각, 중장년 채용 경험률 90.2%로 높아 전환 직종으로 적합
- (운수·물류) 택배·배달 인력 수요 증가하지만 노동 강도 및 처우 문제로 유입 저조
- (정보통신·AI) 디지털 전환과 AI 산업 성장에도 인력 공급 부족
- (반도체·전기장비 제조) 청년 신입보다 중장년 경력직 인력 선호

### Ⅲ. 계속고용 정책의 현황과 과제

#### Ⅰ 정년 60세 의무화와 계속고용제도

##### 정년60세법과 계속고용제도 도입

- 2016년 정년 60세 이상 의무화 법안 「고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 시행
  - 연령 차별 방지, 고령자 고용 안정, 고령화 사회 대응 목적
- 일본과 달리, 국내 계속고용제도는 법적 강제력 없는 기업 자율형으로 운영
- 계속고용제도의 유형은 정년연장형, 정년폐지형, 재고용형의 세 가지
  - 정년연장형은 기존 정년을 1년 이상 늘려 기존 고용 유지
  - 정년폐지형은 기업의 정년 규정 폐지
  - 재고용형은 정년 퇴직 후 일정 기간 동안 새로 계약 체결

[표 2] 계속고용제도의 유형별 차이

구분	정의	주요 특징	고용 조건 변화
계속고용제도	정년 이후에도 근로자가 계속 고용될 수 있도록 하는 제도	정년연장 또는 재고용 방식으로 고용 유지	정년연장 또는 재고용 중 선택 가능
정년연장형	정년 자체를 연장하여 근로자가 계속 근무할 수 있게 하는 제도	정년을 1년 이상 연장	기존 고용 조건을 대부분 유지, 다만 임금피크제 도입 가능
정년폐지형	정년 제도를 아예 폐지	정년 도달 후에도 재고용 방식이 아닌 기존 계약을 유지하면서 연령과 관계없이 계속 근무 가능	연금수급 개시 연령까지 계속 근로 가능, 임금피크제 도입 가능
재고용형	정년 이후 근로자를 재고용하는 방식	정년퇴직 후 최소 1년 이상 다시 재계약	임금, 고용형태, 직무 등이 변화할 수 있음

자료: 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 「서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향」, 서울연구원의 [표 3-1] 인용

##### 정부·서울시의 분절된 중장년 정책

- 정부는 2018년 고령화·조기퇴직 대응 위한 신중년 정책(50~64세) 추진
  - 경력형 일자리, 사회공헌활동, 재취업 지원 등 3가지 신중년 사업을 지자체가 운영
- 서울시는 자체 중장년 정책 '서울린4050'을 정부 정책과 병행
  - 조례의 연령 기준을 40~64세로 낮춰 맞춤형 지원
- 중장년 정책과 고령층 정책이 단절되는 구조적 문제
  - 중장년 고용정책은 경력 전환과 재취업 중심, 고령층 정책은 소득 보전과 사회 참여 중심으로 설계되어 정책 단절 발생
  - 법정 정년(60세)과 실제 평균 퇴직 연령(49.4세), 국민연금 수급 개시 연령(62~65세) 간에 10년 이상의 소득 공백기 발생

## I 국내외 계속고용 운영 사례

### 국내의 경우 공공은 정년연장, 민간은 재고용 중심

- (중앙정부 및 지자체) 행정안전부 공무원 정년 65세 연장을 계기로 대구시 등 지자체 확산
  - 서울시의 수도사업소, 도로사업소 등, 대구 달서구, 대전 서구 등 일부 지자체는 정년퇴직 공무직을 촉탁직으로 재고용하여 1년 단위 갱신
- (공공기관) 인천공항공사, 한국과학기술연구원(KIST) 등 정년 연장 또는 우수연구원 정년 연장 기회 제공
  - 코레일은 정년퇴직자 중 운전·관리·기술직 대상 재고용, 한전KPS는 재고용 비율 25% → 30%로 확대
- (민간부문) KT는 정년퇴직자 중 15%를 선발해 최대 2년간 재고용하고, SK에코플랜트와 현대엘리베이터도 정년퇴직 후 재고용 제도 운영
  - 일산복음의료재단·금강요양병원 등 의료 및 요양 분야에서도 전문 인력 확보를 위해 재고용 제도를 적극 활용

### 해외 사례의 공통점은 법정 정년 상향 및 고용 책임 강화

- 일본은 「고령자고용안정법」 개정으로 정년 60세 → 65세까지 고용 의무화, 만 70세까지 고용 기회 제공 의무
  - 재고용 시 정부 지원금 지급 및 임금피크제 도입, 실버인재센터 운영
- 싱가포르는 법정 퇴직 연령이 기존 63세에서 2026년 64세로 상향하고, 재고용 연령도 2026년부터 69세로 상향할 예정
  - 「퇴직 및 재고용법」에 따라 재고용 최소 1년 이상 의무화, 고령자 고용기업에 고령자 고용 크레딧 지급
- 독일은 2012년부터 기존 65세였던 법정 정년을 2031년까지 67세로 단계적으로 상향하는 절차를 이행 중
  - 정년에 도달한 근로자는 연금 감액 없이 근로 소득을 올릴 수 있고, 정년 이후 연금 전액을 수령하면서 동시에 근로 소득을 창출하는 것을 법적으로 보장
  - 고령자, 장기 실업자 등 취업이 어려운 계층의 채용을 지원하는 통합고용보조금(Eingliederungszuschuss, EGZ)으로 기업의 채용 문턱을 낮춤
  - 직업교육 바우처(Bildungsgutschein)로 중장년층의 직무 전환 및 기술 숙련 교육 지원

## I 시사점과 정책 전환의 방향

### 재고용 방식이 현실적 대안

- 기업 부담 완화와 고용 유연성 확보를 위해 정년연장보다 재고용 방식이 현실적
- 임금피크제는 일률적 적용의 경직성 및 연령 차별 문제 존재
  - 직무가치와 성과를 기반으로 한 합리적 임금체계 구축 필요
- 해외 선진 사례의 장점을 수용하되, 서울의 노동시장 특성에 맞는 차별화된 모델 개발 필요

### 서울형 중장년 고용정책 전환 필요

- 초고령사회 대응은 중장년을 '계속 일하게 만드는 정책'이 핵심
  - 청년 고용 확대나 고령자 복지 강화만으로는 노동력 유지 불가능
- 공공부문이 먼저 계속고용 시범모델 설계 및 운영으로 실효성 검증
- 40대의 경력 전환 준비부터 60대의 지속적 경제활동까지 생애주기형 통합 체계 구축

## IV. 정책제언

### I 서울형 안정계속고용제 도입과 중장년 일자리 패키지 활성화

#### 중장년이 계속 일할 수 있는 서울형 고용정책

- 중장년 생애주기 통합 브랜드 ‘서울4064’(가칭) 구축
  - 40세부터 개입하는 예방적 고용 안전망을 가동하고 ‘서울런4050’ 교육-취업 매칭 연계 및 AI·데이터 실무 교육으로 희망 은퇴 연령(69.4세)까지 지속 경제활동을 지원
- ‘서울형 안정계속고용제’(가칭) 단계적 도입
  - 직무별 계속고용 모델을 공공 시범사업(~2026) → 산하기관·자치구 확산(2027~2028) → 민간 확산(2029~)으로 단계적으로 추진하며, 정년 전후 연계형 고용 및 성과 기반 임금체계를 도입
- ‘서울4064+일자리’(가칭) 단계별 연계 패키지 운영
  - 사회공헌형 → 공공형 → 경력전환형 → 민간형 일자리 사다리를 구축하고 ‘4050 인턴십’ 전략 산업 확대 및 ‘경력유지·전환형’ 트랙 이원화로 맞춤형 재취업 지원
- 민간 확산을 위한 지원 체계 및 인프라 조성
  - 직무 재설계 컨설팅 및 우수 기업 인증·인센티브를 제공하고, 리버스 멘토링으로 세대 상생 문화를 조성하며 자치구 센터 고도화와 민·관·학 협력으로 지역 일자리 발굴

#### 주요 추진전략

주요 과제	추진전략
중장년 생애주기 통합 브랜드 ‘서울4064’(가칭) 구축	- 40대 조기 경력 설계 및 선제적 대응 체계 마련 - 50~60대 직무 전환 및 계속고용 지원의 실효성 제고 - 디지털 전환 가속화 대응 위한 4050 전용 역량 강화 교육 - 중장년층의 지속가능한 경제활동을 위한 통합 인프라 구축
‘서울형 안정계속고용제’(가칭) 단계적 도입	- 공공부문 시범사업 추진을 통한 실효성 검증(1단계: ~2026) - 공공부문 전면 확산 및 연계형 고용 모델 도입(2단계: 2027~2028) - 민간 확산 기반 구축 및 인센티브 체계 마련(3단계: 2029~) - 고용 유연성 확보를 통한 노동시장 안정성 강화
‘서울4064+일자리’(가칭) 단계별 연계 패키지 운영	- 사회공헌형에서 민간형으로 이어지는 일자리 사다리 구축 - 산업별 맞춤형 인턴십 확대 및 실무 중심 직무 전환 지원 - 경력 유지 및 전환을 위한 생애 맞춤형 경력 설계 프로그램 - 중장년 특화 창업 지원 및 폐업 리스크 관리 체계
민간 확산을 위한 지원 체계 및 인프라 조성	- 기업 부담 완화를 위한 맞춤형 컨설팅 및 제도적 지원 - 중앙정부 정책 공조 및 중장년 고용 인식 개선 홍보 - 세대 상생형 노동 환경 및 조직 문화 개선 지원 - 지역사회 기반의 중장년 고용 거점 및 플랫폼 강화

## I 중장년 생애주기 통합 브랜드 '서울4064'(가칭) 구축

### 40대 조기 경력 설계 및 선제적 대응 체계 마련

- 정부의 사후적 고령자 정책(50~64세)과 차별화하여 40세부터 개입하는 서울형 예방적 고용 안전망 가동
  - 서울시50플러스재단 기능을 강화하여 40대 대상 전문 상담 인프라 구축 및 생애주기별 고용 로드맵 설계 지원
  - 개인별 경력 진단 도구 보급과 고위험 업종 종사자 대상 맞춤형 상담·심리 회복 프로그램 상시 운영

### 50~60대 직무 전환 및 계속고용 지원의 실효성 제고

- '서울런4050' 기존 교육 사업을 취업 매칭과 직접 연계하여 정책의 현장 체감도 향상 및 실질적 고용 유지 도모
  - 사회복지·돌봄, IT·연구 등 고수요 분야 중심의 중장년 특화 직무 훈련 과정 고도화 및 매칭 서비스 강화
  - 퇴직 전후 직무 단절 최소화를 위해 현직 전문성을 유지하며 새로운 직무로 정착육하는 전환 가이드 보급

### 디지털 전환 가속화 대응 위한 4050 전용 역량 강화 교육

- 급변하는 노동시장 환경에 적응할 수 있도록 4050 세대 맞춤형 AI·데이터 활용 실무 교육 과정 신설
  - 생성형 AI 활용 및 데이터 기반 의사결정 등 현업 밀착형 디지털 커리큘럼 개발로 학습 효율성 제고
  - 디지털 격차로 인한 직장 내 소외를 방지하고 중장년 생산성 유지를 통해 세대 간 협업 기반 마련

### 중장년층의 지속가능한 경제활동을 위한 통합 인프라 구축

- 중장년 정책과 고령층 정책의 단절을 방지하고 법정 정년 이후에도 일할 수 있는 통합 정책 프레임워크 구축
  - 서울시 조례(40~64세)에 부합하는 브랜드 일원화로 정책 인지도와 연금 수급 전 소득 공백기 지원 체계 강화
  - 희망 은퇴 연령(69.4세)까지 경제활동이 가능하도록 유연근무 및 시간제 일자리 옵션 확대 도입

## I '서울형 안정계속고용제'(가칭) 단계적 도입

### 공공부문 시범사업 추진을 통한 실효성 검증(1단계: ~2026)

- 인력 수요가 높은 공무원, 전문직, 돌봄 분야를 대상으로 직무 특성별 계속고용 모델 우선 적용
  - 공무원(정년연장), IT·연구(프로젝트 재계약), 돌봄(시간제 병행) 등 맞춤형 모델 시범 운영
  - 고용 유지 효과 및 서비스 질 향상을 분석하여 민간 확산의 기초가 되는 서울형 표준 모델 확립

### 공공부문 전면 확산 및 연계형 고용 모델 도입(2단계: 2027~2028)

- 시 산하기관 전체와 자치구로 제도를 확산하고 정년 전후가 유연하게 연결되는 가교형 고용 체계 구축
  - 60세 전 직무 전환 인턴십과 60세 후 유연 고용을 연계하여 퇴직 시점의 급격한 경력 단절 방지
  - 직무가치·성과 기반의 임금체계를 설계하여 임금피크제의 경직성 및 연령차별 문제 해소

### 민간 확산 기반 구축 및 인센티브 체계 마련(3단계: 2029~)

- 공공부문의 성과를 바탕으로 민간 기업의 규모별(중견·중소) 단계적 확산 전략 수립 및 플랫폼 구축
  - 우수기업 인증제 및 재정 지원 인센티브를 통해 기업의 고용 유지 부담을 완화하고 자율 참여 유도
  - 중앙정부와의 정책 공조를 통해 계속고용 장려금 등 기존 제도와 연계된 지속 가능한 고용 인프라 조성

### 고용 유연성 확보를 통한 노동시장 안정성 강화

- 기업 부담을 최소화하는 재고용 방식을 중심으로 산업·직종별 맞춤형 고용 형태 보급
  - 노동강도, 임금구조, 근로자 생활양식을 반영하여 근무 형태와 계약 안정성 격차를 해소
  - 정규직 전환형, 계약직 연장형 등 다양한 옵션을 제공하여 고용 유연성과 안정성의 조화 도모

## I '서울4064+일자리'(가칭) 단계별 연계 패키지 운영

### 사회공헌형에서 민간형으로 이어지는 일자리 사다리 구축

- '가치동행일자리'를 지역사회 기여 활동 및 공공·민간 일자리 이행을 위한 교량으로 활용
  - 사회적 가치와 경제적 보상을 병행하는 '서울형 사회공헌 모델' 고도화 및 활동 이력 DB화 추진
  - 돌봄·시설관리 등 인력 부족 분야에 안정적 일자리를 제공하여 중장년 고용 유지 기능 강화

### 산업별 맞춤형 인턴십 확대 및 실무 중심 직무 전환 지원

- '4050 인턴십'을 바이오·의료 등 서울 전략 산업으로 확대하고 실무 중심 훈련과 연계
  - 보건·의료 보조 등 편셋형 교육 설계 및 민간 협약을 통한 '기업 맞춤형 취업 패키지' 운영 활성화
  - 인턴십 기간 중 멘토링과 사후관리를 강화하여 조직 적응 등 기업의 채용 애로사항을 선제적으로 해결

### 경력 유지 및 전환을 위한 생애 맞춤형 경력 설계 프로그램

- 전문성 강화 목적의 '경력유지형'과 신직종 진입을 돕는 '경력전환형' 트랙의 이원화 운영
  - 1:1 심층 상담 및 구직 기술 지도를 통해 개인별 특성에 맞는 실질적인 재취업 역량 강화
  - 동료 학습 그룹 구성을 통해 학습자 간 상호 지원 및 경력 네트워크 형성 지원

### 중장년 특화 창업 지원 및 폐업 리스크 관리 체계

- 숙련 기술과 네트워크를 활용한 자영업 교육을 강화하여 단순 생계형 창업의 한계 극복
  - 높은 폐업률을 고려한 체계적 창업 멘토링, 자금 지원 연계 및 재창업 심리 코칭 프로그램 운영
  - 창업 초기 정착을 위한 마케팅 및 판로 개척 지원을 강화하여 사업의 지속 가능성 확보

## I 민간 확산을 위한 지원 체계 및 인프라 조성

### 기업 부담 완화를 위한 맞춤형 컨설팅 및 제도적 지원

- 중소기업의 계속고용 도입 시 발생하는 노무 및 인사관리 애로 해결을 위한 '직무 재설계 전문 컨설팅' 지원
  - 중장년 채용 우수 기업 인증 및 인센티브 제도를 신설하여 민간의 자율적 참여 유도
  - 고용 협력 플랫폼 구축으로 정보 비대칭을 해소하고 세대 간 소통 교육을 통해 활용 장벽 제거

### 중앙정부 정책 공조 및 중장년 고용 인식 개선 홍보

- 서울시 계속고용 모델의 국가 정책화를 위해 고용노동부 등 중앙정부와 긴밀한 협의 추진
  - 중장년이 청년의 '보완재'로 기여하는 긍정 사례 발굴 및 정책의 경제적 효과 대시민 홍보 강화
  - 서울 특성을 반영한 고용 인프라 구축으로 초고령사회 대응 도시 모델 정립

### 세대 상생형 노동 환경 및 조직 문화 개선 지원

- 중장년의 경험과 가치를 공유하는 사회적 분위기를 조성하고 세대 혼합팀 운영 가이드 마련
  - 리버스 멘토링(reverse mentoring) 도입을 통해 청년-중장년 간 상호 이해 및 역량 공유 체계 구축
  - 성과 중심 협력 문화를 조성하여 연령과 관계없이 능력으로 평가받는 공정한 노동시장 구현

### 지역사회 기반의 중장년 고용 거점 및 플랫폼 강화

- 자치구 지원 센터 고도화로 지역 밀착형 일자리를 발굴하고 민·관·학 협력 거버넌스 구축
  - 인재 매칭 플랫폼의 데이터 분석을 강화하여 정밀한 연계 서비스 제공 및 지역 특화 산업 교육 개발
  - ICT, 바이오 등 지역 전략 산업과 연계한 교육 과정을 통해 중장년 일자리와 지역 경제 활성화 동시 도모

정책  
리포트

제438호

서울시 초고령화 대응 위한  
계속고용제도와  
중장년 고용정책 발전방향

발행인 오균

편집인 백선희

발행처 서울연구원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

02-2149-1234

www.si.re.kr

ISSN 2586-484X

발행일 2026년 1월 26일

디자인 박진범

인쇄·제본 세일포커스

서울연구원 정책리포트는 서울시민의 삶의 질을 향상하고

서울의 도시 경쟁력을 강화하기 위해 도시 전반의 다양한 정책 이슈를 발굴하여 분석함으로써

서울시의 비전 설정과 정책 수립에 기여하고자 작성된 정책보고서입니다.

\* 이 정책리포트의 내용은 연구진의 견해로 서울특별시의 정책과 다를 수 있습니다.