

지방자치단체 공직자의 퇴직관리 효율성 확보방안

A Study on the Effective Retirement Management for Public Servants in Korean Local Governments

권 경 득* · 이 주 호**

Kwon, Kyung Deuk · Lee, Ju Ho

Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서론
- II. 공무원 퇴직관리의 이론적 논의
- III. 외국 정부의 공무원 퇴직관리
- IV. 지방자치단체 공직자의 퇴직관리 현황분석
- V. 지방자치단체 공직자 퇴직관리의 효율화 방안
- VI. 결 론

한국은 매년 약 3만여 명이상의 공무원이 퇴직하고 있다. 인간의 평균 수명이 늘어나고 해마다 적지 않은 수의 공무원이 퇴직하고 있는 상황에서 공무원 퇴직관리가 여전히 미흡한 것이 현실이다. 이에 본 연구는 고령화·저출산 시대를 맞이하여 지방자치단체의 공무원의 퇴직관리, 특히 퇴직공직자의 풍부한 경험과 지혜를 사회에 공헌할 수 있도록 하는 방안을 모색하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 퇴직의 의의와 퇴직관리의 필요성을 고찰하고, 외국 정부의 퇴직관리 동향 및 우리나라 공무원 퇴직관리제도의 현황 및 실태분석을 통해 퇴직공직자 취업제한제도 등 공무원 낙하산 인사, 공직 부패 등 공직개혁 차원의 문제를 분석하였다. 분석을 토대로 본 연구에서는 공직자 퇴직관리의 문제점에 따른 퇴직관리 제도설계의 방향성, 공직자의 취업제한제도 재설계 방안 및 퇴직공무원의 퇴직관리 효율화 방안 등을 제시하였다.

□ 주제어 : 지방자치단체, 지방공무원, 퇴직공무원, 퇴직관리, 취업제한

* 신문대학교 행정학과 교수(주저자)

** 신문대학교 교양학부 교수(공동저자)

논문 접수일: 2015. 6. 10, 심사기간(1차): 2015. 6. 10~2015. 6. 30, 게재확정일: 2015. 6. 30

This study is focused on the retirement management system of public servants in Korean local governments. As the average life age has been increased and the Korean society is becoming an aging society, the retirement management of local public servants has become an major issue in public personnel management in Korea. This study analyzes the practices of the retirement management for public servants in foreign governments and the current practices of retirement management system of Korean public servants. And this study suggests the effective retirement management for public servants in Korean local governments.

□ Keywords: local government, local public servants, retired public servants, retirement management, restriction on employment

I. 서론

우리 사회는 2000년 7월 1일 기준 65세 이상의 인구가 전체 인구의 7.1%를 넘으면서 UN이 정의한 고령화 사회에 진입했다. 공무원연금공단(2010)은 2018년경이면 노인인구의 비율이 14%를 넘어서서 본격적인 고령사회로 접어들 것으로 전망했다. 반면, 노령인구 증가와 달리 15~64세 사이의 청·장년 인구는 4% 정도의 증가 수준에 그치고 있어, 국가 사회 전체적으로 생산력이 떨어지고, 비생산 인구를 부양해야 할 생산 인구의 부담이 더욱 커질 것으로 전망되고 있다.

한국사회는 세계에서 유례없을 정도로 인구 고령화가 급진전되고 있다. 고령화는 단순히 연령의 증가만을 의미하는 것이 아니라 질적인 변화를 가진 고령자의 증가를 의미한다. 즉 발달된 의료기술로 세대가 거듭할수록 건강한 신체를 오래 유지할 것이며, 학력수준은 더욱 높아져 자신에 대한 자존감과 기대수준이 높아질 수밖에 없다. 지난 2002년 UN의 제2차 세계노인대회에서 채택된 ‘행동계획(International Plan of Action)’은 고령자가 일할 수 있는 한, 소득을 창출 할 수 있는 한 노동을 계속하도록 해야 한다고 강조하였다. 이는 고령화 문제의 대책이 어떤 방향으로 나아가야 하는지를 분명하게 보여주고 있다. 이에 고령화 사회 진입에 따른 청·장년층의 부담을 덜고 노령 인구를 노동재원으로 활용하기 위한 방안 모색이 필요한 시점이다.

이러한 고령화 문제 대책으로서 노령인구의 노동재원 활용 방안에 대한 모색 필요성은 공직사회에 있어서도 크게 다르지 않다. 한국의 전체 공무원의 약 25%(27만명)에 달하는 배

이봄 세대(1955~63년생)의 퇴직이 2014년부터 본격화 되고 있다. 한편으로 평균 수명 증가와 국가재정 수지 악화 등으로 2010년부터 '더 내고 덜 받는' 공무원 연금개혁에 대한 논의가 우리 사회의 최대 갈등 이슈로 부각되었다. 다른 한편으로는 퇴직공무원에 대한 지원대책이 미흡하고 퇴직공무원의 사회적응 준비 및 노후생활 설계 지원에 대한 실질적인 도움을 줄 수 있는 방안에 대한 논의가 부족한 실정이다.

퇴직에 대한 평소 대비가 부족할 경우 퇴직의 충격이 크고, 퇴직에 따른 비용과 부작용도 심각하게 된다. 미국 기업의 경우 신규직원의 채용관리에 대한 관심 이상으로 퇴직관리에 관심을 보이고 있다(Lipiec, 2001). 또한, 대부분의 선진국에서는 퇴직연령을 몇 세로 하는 것이 바람직한지(Dora, 1999), 퇴직연령과 퇴직연금 등의 관계를 어떻게 설정할 것인지에 대한 논의가 광범위하게 이루어지고 있다(Doerpinghaus & Feldman, 2001).

한국은 현재 매년 약 3만여 명이상의 공무원이 퇴직하고 있다. 인간의 평균 수명이 늘어나고 해마다 적지 않은 수의 공무원이 퇴직하고 있는 상황에서 공무원 퇴직관리가 여전히 미흡한 것이 현실이다. 정부의 퇴직관리는 시대별 행정환경의 변화와 행정수요에 탄력적으로 대응하기 위해 변화해 왔으며, 1980년 신자유주의가 행정에 접목되고 신공공관리이론이 풍미하면서 평생직장, 정년보장의 의미마저 퇴색되는 전환점에 있다.

더욱이 우리 사회의 병폐를 보다 근본적으로 방지 및 처벌해야 한다는 관점에서 퇴직공무원의 낙하산 인사(청탁·알선, 민관유착, 전관예우, 고액연봉 등)를 사전에 차단하려는 노력으로 「공직자윤리법」(1981)이 17차례나 개정되었다(2014.11.19. 개정). 그러나 퇴직공직자의 취업제한 및 행위제한 등(동법 제4장(2011.7.29.))에 관한 조항들이 공직사회의 정의와 공정성을 실현하기 위한 목적 하에 퇴직공직자의 풍부한 경험과 지혜를 우리 사회에 환원하는 것을 저해한다는 제도적 모순으로 작용하고 있다.

본 연구에서는 고령화·저출산 시대를 맞이하여 공무원 퇴직관리, 특히 지방자치단체 공직자의 풍부한 경험과 지혜를 사회에 공헌할 수 있도록 하는 방안을 모색하고자 한다. 이를 위해 공무원 퇴직의 의의와 퇴직관리의 필요성을 고찰하고, 외국 정부의 퇴직관리 동향을 살펴봄으로써 지방공무원 퇴직관리의 방향성을 모색하고자 한다. 또한, 현행 공무원 퇴직관리제도의 현황과 실태분석을 통해 퇴직공직자 취업제한제도 등 공무원 낙하산 인사, 공직 부패 등 공직개혁 차원의 문제를 함께 고려하여 제도적 개선방안을 제시하였다.

II. 공무원 퇴직관리의 이론적 논의

1. 퇴직의 개념

퇴직의 개념¹⁾은 직업의 포기인 동시에 은둔의 시작이라는 전통적 의미로부터 직장생활의 책임과 압박으로부터의 자유(Rosenkoetter & Garris, 2001), 영구적으로 떨어져 있으려는 의도로 노동시장에서 완전히 벗어난 개인의 행위(Bonsang et al., 2009: 13)에 이르기까지 다양하게 논의된다. 퇴직은 처음에는 육체노동이 유일한 생산수단이었던 시절에 50~60대에 이르면 육체가 쇠약해 진다는 것에서 그 개념이 출발했다. 이때, 퇴직 시점이 일하기에는 쇠약하고 죽기에는 이른 시기이므로 여기에 맞춘 퇴직계획도 단순히 경제적 생존을 위해 노후계획을 수립하는 정도였다.

그러나 평균 수명의 연장, 고령화, 노동의 새로운 정의 등은 새로운 퇴직 개념을 등장시켰다(남궁근 외, 2004: 18-25, 정원희·양기근, 2006: 117). 환경이 급변하면서 퇴직 이후의 생활에 대한 관심이 증대하고 있는 오늘날에 있어서는 전통적인 퇴직 개념에 많은 변화가 생기고 있다(김운권, 2011: 56). 일반적으로 경제활동 여부를 기준으로 한 이분법적인 퇴직 개념을 사용하는 추세이다(권문일, 1996). 또한, 퇴직은 '더 이상 일회성 이벤트가 아니다'라는 논의를 통해 새로운 퇴직 개념을 정립해야 한다는 주장이 제기되고 있다(정원희·양기근, 2006: 117-118).

퇴직은 더 이상 근로의 중지만을 의미하지 않는다(Beehr & Bennett, 2007). 특히 경제위기 이후 노동시장의 여건이 급속하게 변하면서 퇴직시기와 유형도 다변화되었고, 주된 일 자리에서 퇴직 한 후 노동시장에서 완전히 은퇴하기 전까지 평균 12~14년의 기간 동안 '가교 일자리(bridge job)'를 갖는 경우가 증가하고 있다. 생애 주된 일자리에서 퇴직 후 바로 노동시장에서 물러난 완전 은퇴로 이어지는 것은 아니고, 퇴직 후 재취업이 바로 이루어지는 것도 아니다. 퇴직 후 완전 은퇴자가 되기도 하고, 퇴직 후 실업상태로 있다가 은퇴하기도 하며, 재취업을 하여 생애 후반기에 근로활동을 새롭게 시작하기도 한다(변화순, 2007: 22).

Olusakin(1999)은 퇴직 시 상당한 가치관의 변화, 재정곤란 등이 발생하며 일부 퇴직자의 경우 이전의 삶의 패턴이 끝나고 새로운 패턴이 시작된다고 주장한다. Billings(2004)는 퇴직이 첫 번째 성인기에서 두 번째 성인기로 넘어가는 과정을 의미하고 때로는 불안정한 경

1) 공무원연금법에서의 퇴직에 대한 개념은 면직, 사직, 기타 사망 외의 사유로 인한 모든 해직으로 정의하고 있다(공무원연금법, 제3조 1항). 그리고 퇴직의 유형에는 본인의 의사에 의하는 의원퇴직, 정년에 의하는 정년퇴직, 법령의 규정에 의하는 당연퇴직 및 명예퇴직 등이 있다(이종수, 2009).

힘이라고 묘사한다. 퇴직자는 유급의 고용활동을 멈추거나 퇴직연금 수급자이면서 풀타임으로 일하지 않는 사람을 가리킨다. 따라서 퇴직은 젊은 시기 활동적인 업무생활과 적절한 재정능력을 발휘하는 것으로부터 노년기에 덜 엄격한 업무 스케줄이나 아무런 스케줄이 없는 상태로 전환되는 과정이라 할 수 있다(김윤권, 2011: 57).

2. 퇴직관리의 필요성과 내용

우리 사회에 있어 퇴직이 가져오는 사회 전반적인 영향은 부정적인 측면만 있는 것은 아니다. 최근의 청년실업 문제, 경제적 침체 현상을 고려할 때, 은퇴와 더불어 생기는 퇴직자의 시간적·경제적 여유가 소비로 전환하면서 경제 전체에 새로운 활력을 불어넣을 가능성을 갖고 있는 것이 사실이다. 그러나 퇴직은 사회적 영향뿐만 아니라 조직 수준과 개인 수준에도 영향을 미칠 수 있다.

퇴직 후 퇴직자들은 다양한 문제에 직면하게 되며, 상대적으로 문제해결에 필요한 자원의 부족과 문제해결능력의 저하로 인해 경제적 고충, 사회적 소외와 위축, 자아정체감의 혼동 등을 경험하고 있다. 이 외에도 신체적 영향으로 건강에 대한 위기감, 노년기의 변화에 생물학적, 심리적 변화와 인간관계 변화에 대한 적응상의 어려움이 나타날 수 있는 것으로 보고 있다(김미혜, 1993: 19-20).

반면, 퇴직이 발생하면 조직 및 인사관리에 있어서도 여러 가지 영향을 미칠 수 있다(김윤권, 2011: 91-92). 과거에는 조직 차원에서 퇴직은 정년에 도달한 퇴직자가 당연히 조직을 떠나는 수준으로 인식하고 큰 의미를 두지는 않았다. 그러나 고령사회를 맞이하면서 미래 트립플 30년을 준비하는 퇴직자를 위해 어느 조직이나 조직관리 및 인사관리를 고민할 시기에 직면하고 있다. 따라서 퇴직에 대한 사전 준비와 퇴직 후의 생활에 대한 적응 문제는 중요한 사회적 과제가 되고 있다.

정부는 유능한 사람을 선발하는 일이 중요하듯 구성원이 조직을 떠나는 일, 즉 퇴직을 관리하는 것도 정부 인력관리에서 다루어야 할 중요한 분야임에도 불구하고, 그동안의 인력관리 연구는 대부분 유능한 자의 선발과 선발된 인력의 능력발전에만 초점이 맞추어 졌던 것이 사실이다(오석홍, 2000: 256 수정인용). 그러나 인력관리의 일환으로서의 퇴직관리는 조직이 목표를 달성하기 위해 퇴직을 관리하는 것에 가치를 부여한다. 그 결과, 개인 근로자의 퇴직결정이나 계획에 영향을 주는 조직의 실제에 관한 연구를 촉진할 뿐만 아니라 조기은퇴 혜택이나 유연하고 부담이 적은 근로일정 제공 등 체계적 퇴직실행으로 조직변화에 대응하게 해준다(Kim & Feldman, 2000). 따라서 비용절감 및 생산성 제고, 청년 실업문제 해결과 고령화·저출산 사회 변화에 적극적 대응을 위해서라도 지금까지의 임기응변적인 퇴직관리가

아니라 불필요한 인력을 자연스럽게 퇴출시키면서 동시에 우수인력의 확보·유지가 가능한 퇴직인사정책을 수립하는 ‘전략적 퇴직관리’ 정책이 요구된다.²⁾

특히 공무원의 퇴직관리는 지식기반 사회에서 인적자본의 활용, 저출산·고령화 사회에서의 생산가능 인구 연령계층의 변화에 따른 고령 노동력의 생산성 제고, 사회복지 및 사회통합의 차원에서 매우 중요한 과제로 판단된다. 퇴직관리는 미래사회의 도전에 대한 대응의 필요성이나, 단순히 퇴직 예정 또는 퇴직공무원의 생계유지를 지원하기 위한 것만은 아니다. 우리사회의 지적자본관리, 특히 공공부문에서의 지적자본의 활용이라는 측면에서 공무원 퇴직관리는 상당한 의의를 가진다(양기근·김상규, 2008: 265-266). 이런 점을 고려할 때 정부의 퇴직관리는 퇴직공직자의 능력과 개인의 요구에 맞는 프로그램의 개발과 시행이 필요하며, 노후생활과 사회변화에 대한 성공적 적응을 배양하는 것뿐만 아니라 사회적으로 필요한 생산 인구의 활용을 함께 고려해야 한다.

퇴직관리³⁾는 퇴직교육, 퇴직자 인력은행 운영, 퇴직자와 재직자 간의 멘토링 운영 등 서비스 공급기관의 비전과 사명 그리고 수요자의 욕구 및 사회적인 책임에 의해 결정된다(양기근·김상규, 2008). 퇴직관리 방안은 퇴직 전 교육 프로그램 개선 및 전직지원 시스템 운용과 퇴직 후 단순지원 및 재취업 지원으로 구분된다(염재호 외, 2003). 따라서 퇴직관리의 내용은 퇴직자가 퇴직 전에 느끼는 불안을 해소하고 퇴직 후의 삶의 질을 향상시킬 수 있도록 준비 및 관리할 수 있도록 구성할 필요성이 있다.

Ⅲ. 외국 정부의 공무원 퇴직관리

해외 주요 국가들의 공무원 퇴직관리의 주요 이슈는 ‘회전문 현상(revolving door)’, 민간 기업의 이동에 따른 ‘내부정보’, ‘로비’의 문제해결과 함께 고령화 사회에 따른 퇴직이후 재취

2) 퇴직관리는 퇴직과 관련된 관리 및 지원활동을 지칭하는 용어로 그 내용 및 범위가 매우 광범위하다. 일반적으로 퇴직관리는 일반기업에서 전직지원프로그램, 이직지원프로그램, 아웃플레이스먼트(outplacement) 등으로 불리고 있으며, 정부에서는 퇴직관리, 퇴직준비교육, 퇴직지원제도 등으로 불리고 있다.

3) 태원유(2001)는 퇴직관리의 정의를 부진인력의 퇴출 및 잉여인력의 해소를 통해 인재를 지속해서 유치할 수 있게 하는 관리활동으로 정의하고 있어 조직에서 인력을 효율적으로 관리하기 위해서 기존인력의 퇴출에 관한 의사결정 및 문제 해결을 강조하고 있다. 반면에 오석홍(2013)은 퇴직관리란 조직 내 인적자원의 퇴직 상황을 파악·예측하고 적정한 퇴직 수준을 유지하며 퇴직 결정을 전후하여 생기는 문제들을 해결하는 활동이라고 정의하였으며, 인사행정의 퇴직관리는 조직과 개인의 이익을 균형 있게 조화시켜야 하는데 이는 조직의 효율성 제고에 이바지하면서 퇴직자의 인격과 생활을 보호해야 한다고 하였다.

업 과정에서 이들의 전문성을 효율적으로 활용하는 것과 재취업, 퇴직이후의 삶의 질 문제 등에 초점을 두고 있다.

1. OECD 국가의 공무원 퇴직관리

지난 2000년대 이후 OECD국가들 내에서 증가하는 퇴직공무원의 재취업 문제를 살펴보면, 첫째, 공공서비스 영역 외의 재취업, 둘째, 공공부문으로의 재취업, 셋째, 재취업 시 나타나는 회전문 현상(revolving door)의 대응으로 나타나고 있다(OECD, 2010). 특히, 퇴직공무원이 민간부문으로 재취업 시 동일 프로세스를 가진 민간 부문에 재취업 하여 정부기관에 대한 로비, 공직 시 취득한 내부정보를 이용하는 문제로 인해 퇴직공무원의 채용 문제와 이에 따라 나타나는 문제들을 효과적으로 관리하기 위한 전문화된 기구의 설치를 통한 전략적 접근의 필요성이 제기되었다.

또한, OECD 국가들은 고령화 사회에 대비한 고용 정책 논의를 추진함에 있어 고용안정·촉진을 위해 정년 연장이나 폐지, 재고용을 통해 노동인구가 급감하는 것을 억제하는데 중점을 두고 있다. 이를 위한 구체적 정책방향으로는 ① 연금수급개시와 고용정책수단의 상호 연계 강화, ② 국가 정책으로서 ‘일을 통한 복지(making work pay)’, ③ 조기퇴직을 장려하는 인센티브의 폐지, ④ 점진적 퇴직관행의 권장, ⑤ 유연한 퇴직프로그램의 도입 시 고려 사항, ⑥ 고령자의 취업 사회를 목표로 한 고용정책의 도입을 제안하고 있다. 그리고 정책프로그램과 관심 영역은 정년연장을 위한 평생교육훈련 등 능력개발, 장기훈련·휴가제도, 사회보장제도 개혁 등을 구체적 대안으로 제시하고 있다.

OECD의 ‘고용노동사회위원회’(Employment, Labor and Social Affairs Committee: ELSAC, 2003)는 인구고령화의 현상에 따라 개혁의 기본방향으로 정부 지출은 줄이고, 고령자의 노동시장 참여율 증대 등 개인 고용을 촉진하여 궁극적으로 연금을 비롯한 사회보장제도와 함께 지속가능한 경제발전 동력을 유지하는데 초점을 두고 있다(OECD, 2010).

이를 위해 OECD(2003)가 제시하는 7대 개혁 원칙은 ① 조기퇴직제도와 연계된 인센티브제도 개혁(공공연금, 세금, 사회보장제도 등의 개혁을 통해 조기퇴직 유인을 폐지)으로 고령자의 노동시장 참여율 증대, ② 고령근로자에 대한 취업기회의 확대 및 능력(employability) 향상 프로그램 운영, ③ 재정 안정화(연금급여액 감축, 기여율 인상 등) ④ 퇴직소득원 다원화 ⑤ 보건의료와 장기보호(의존성은 낮추고 취약자 보호의 강화), ⑥ 사전기여형 연금체계 발전과 병행한 효과적 감독체계 등 금융시장인프라 강화, ⑦ 각 조치간 조화와 효과적인 집행을 위한 국가 전략 수립 등이다(OECD, 2010).

이후 OECD(2006)가 고령자의 정책기조를 발표한 ‘고령화와 고용정책: 더 오래 살고, 더

오래 일하는(Ageing and Employment Policies: Live Longer, Work Longer)'에서는 고령화 사회로의 진행에 따른 정책 수립 방향을 소개하고 있다. 인구 고령화의 사회경제적 영향을 다룬 제반 연구들은 인구 고령화와 생산가능인구의 감소가 경제성장의 잠재력 저하, 청장년층의 고령자에 대한 부양 부담의 증가, 노인요양시설과 노인 병원의 증설 등에 따른 국가의 재정 부담을 가중시키고, 국민연금과 건강보험과 같은 복지제도의 존속을 위협 하는 등 인구 고령화가 부정적인 사회·경제적 영향을 미칠 것임을 경고하였다(OECD, 2006).

이에 OECD(2013)는 회원국의 고령화 대응전략의 과제로 고령자가 노동시장의 수급측면에서 폭넓은 고용의 진입장벽과 계속 일할 의지의 상실에 직면하고 있다고 진단하고 있다. 즉, 연금체계와 조기퇴직의 연계가 고령자의 고용기회를 사장시키는 제한된 효과만을 가지고 있는 문제점을 해결하기 위해 연금체계는 근속의 장기화로 미래에 유연하게 대응해야 한다고 지적하고 있다.

2. 일본의 공무원 퇴직관리

공무원의 퇴직관리에 관한 일본 정부의 주요 과제는 낙하산 인사의 알선을 근절하며, 국가 공무원이 정년까지 근무할 수 있는 환경을 정비하고, 공무원 인건비를 억제하는 것이었다(김윤권, 2011: 116-123). 낙하산 인사의 알선을 근절하기 위해 재취업알선금지 등의 규제준수와 재취업관련 정보공개 추진 등 투명성을 제고하는 조치를 취하였다.⁴⁾ 그리고 중·노년기 공무원이 공공부문에서 배양해 온 전문적인 지식과 경험을 민간 등의 타 분야에서 활용하고 타 분야 근무경험을 통해 공무원의 역량을 강화한다는 점에서 관민 인사교류를 활성화하고 있다. 아울러 퇴직과 연금수급시기의 불일치를 고려하여 재임용제도를 적극적으로 활용할 수 있는 방안을 모색하고 있다.

또한, 일본 인사원에서는 공무원이 정년까지 근무를 위한 환경정비를 실시하는 한편, 정년 연장⁵⁾에 대한 검토 논의가 이루어지고 있으며, 정년 이후의 생활설계를 위한 생애설계 종합정보시스템을 제공하고 있다. 일본의 퇴직공무원에 대한 주요한 재취업 프로그램은 다음과 같다.⁶⁾

첫째, 재임용 제도의 운용이다. 공공부문 재임용의 대상은 정년퇴직자, 근무연장 후 퇴직한 자, 정년퇴직 전 퇴직한 자(근속년수 25년 이상으로 퇴직일로부터 5년 이내인 자), 자위

4) 일본은 국가공무원법에 의하면 조직의 개편이나 폐지 등으로 인해 이직이 불가피한 경우를 제외하고는 재취업 알선은 하지 않는 것으로 되어 있다.

5) 일본의 정년은 60세이나 직무의 특수성 또는 결원보충의 곤란성을 고려해 일부 직위에 대하여는 61-65세까지로 정년의 예외 규정을 두고 있다(일본국가공무원생애설계 종합정보시스템 홈페이지).

6) http://www.jinji.go.jp/shougai-so-go-joho/work/2_2.html

대법의 규정에 의해 퇴직한 자 중 일정 요건을 갖춘 자로 하고 있다. 이들에 대하여는 근무실적에 기초하여 채용 여부를 결정하며 임기는 1년을 넘지 않는 범위 내에서 임명권자가 정한 기간(갱신가능)으로 임기 말일은 65세에 달한 연도의 3월 31일 이전으로 하고 있다.⁷⁾

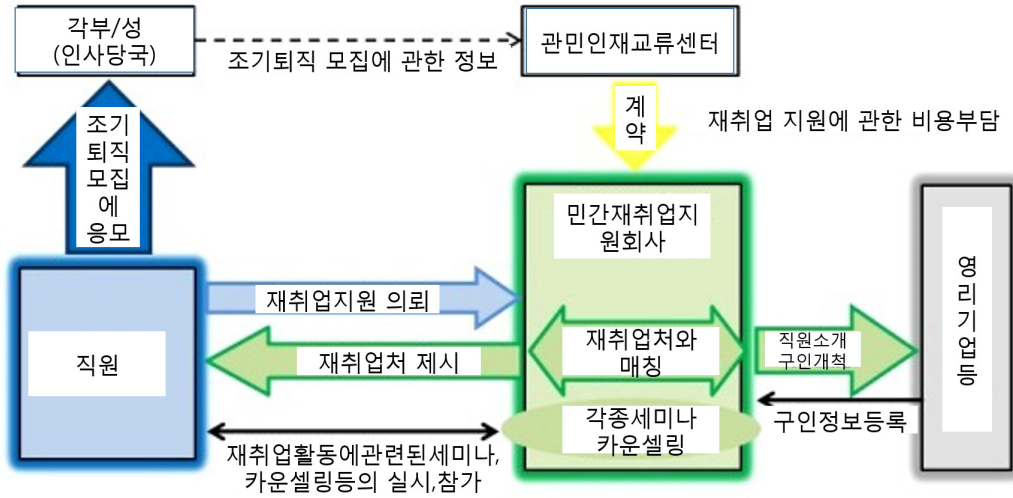
둘째, 생애설계 종합정보 제공시스템을 통한 정년 이후의 생활설계를 위한 정보의 효율적 제공이다. 생애설계 종합정보시스템의 운영 목적은 다음과 같다. ① 공무원이 퇴직 후의 생활에 불안을 갖지 않고 공무에 정진 할 수 있도록 하기 위해서이다. ② 공무원이 생애설계를 계획할 때 참고할 수 있도록 재취업 지식·노하우, 재취업 규제, 구인정보, 연금·의료 등의 생활 정보, 사회 활동 참여·자기개발 관련 정보, 퇴직 공무원의 경험담 등 필요한 정보를 종합적으로 제공하는 것이다.

셋째, 내각부 산하 관민인재교류센터의 운영이다. 일본은 2008년 국가 공무원에 대해 각 부처별로 진행되고 있던 민간 기업으로의 재취업 알선을 폐지하고, 일원화된 창구를 통한 재취업 알선을 위해 관민인재교류센터를 설치하였다. 이에 따라 일본은 관민인재교류센터를 통해 조기퇴직자 모집제도 시행과 함께 2013년 10월부터 민간의 재취업 지원회사를 활용한 재취업지원을 실시하고 있다(<그림 1> 참조).

넷째, 총무성이 제공하는 퇴직공무원 지원프로그램은 생애설계 프로그램과 퇴직준비 프로그램이 있다. 퇴직준비 프로그램은 총무성의 기본적 지침 제시, 가이드 북, 기본 교재, 담당자 연수 등에 필요한 지원 하에 각 성(省)이 정년예정 5년 이내 공무원을 대상으로 소속 직원들에게 실시한다. 주요 교육 내용은 퇴직 앞둔 마음가짐, 퇴직 후 경제·취업·건강 문제 등이며 그 외 주택, 가족, 노인복지, 법률, 생활여가 등에 대해서도 다루고 있다.⁸⁾ 생애설계 프로그램은 45세 전후의 공무원과 배우자를 대상으로 총무성의 지원 하에 각 성(省)이 소속 직원을 대상으로 실시하며 경제문제, 건강관리, 가족 관계, 능력 개발, 라이프플랜, 여가개발 등 퇴직에 집중한 내용보다는 인생 설계를 위한 동기를 부여하는 다양한 교육내용으로 구성되어 있다(채성준, 2013: 106).

7) 특히 2013년 일본은 퇴직공제연금의 보수 비례 부분에 대한 지급 개시 연령이 단계적으로 65세로 상향 조정됨에 따라, 60세에 정년퇴직 한 직원에 대해 무수입 기간이 발생하지 않도록 고용과 연금의 연결을 도모할 필요성이 발생하였으며, 이에 따라 재임용을 희망하는 퇴직공무원에 대해 재임용을 원칙으로 하도록 법률을 정비하였다.

8) 일본은 재임용제도를 통해 성공적으로 근무하는 퇴직공무원을 퇴직준비프로그램의 강사로 활용하여 퇴직공무원의 실질적 문제 해결을 위한 해법을 제시하고 있다(채성준, 2013: 106).



<그림 1> 일본 관민인재교류센터의 재취업 지원 프로세스

IV. 지방자치단체 공직자의 퇴직관리 현황분석

1. 지방자치단체 공직자 퇴직 현황

지방자치단체 공무원의 퇴직 현황을 살펴보면 다음과 같다.⁹⁾

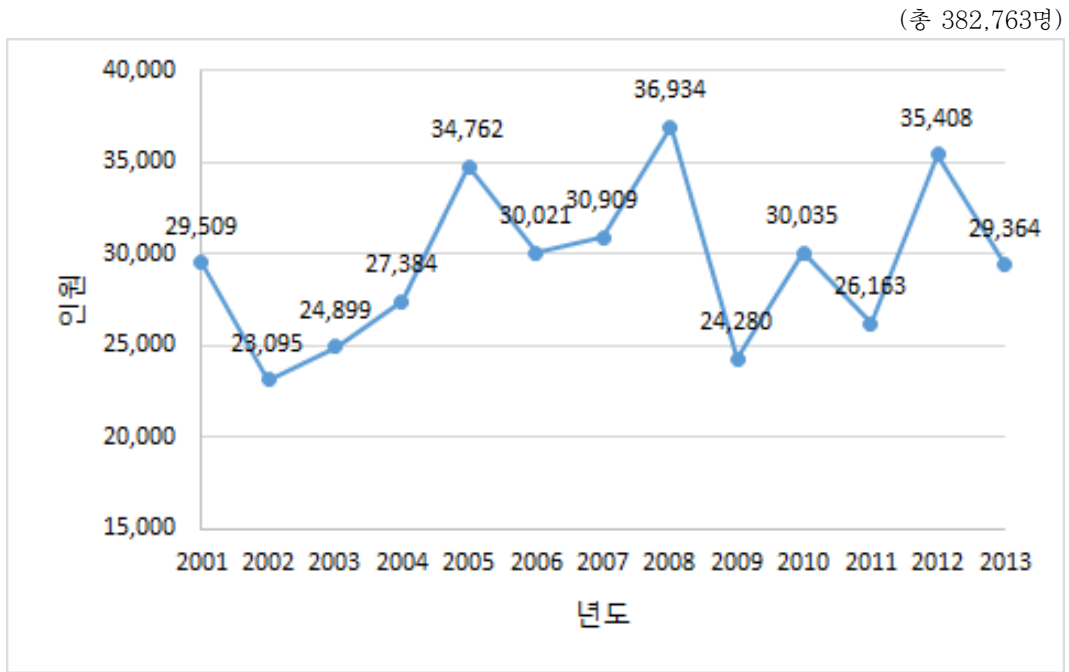
1) 년도별 퇴직자 추이

우리나라 지방공무원의 년도별 퇴직자 현황을 살펴보면(<그림 2> 참조), 2001년 29,509명에서 2002년 23,095명으로 감소하였다가 이후 2005년(34,762명), 2008년(36,934명), 2012년(35,408명)으로 많아졌다. 2013년 다시 29,364명으로 감소한 것으로 나타나고 있으나,¹⁰⁾ 2001년 이후 연간 약 3만여 명의 공무원 퇴직자가 발생하고 있는 것으로 나타나고 있다. 퇴직자의 변화추이를 고려할 때 재보궐선거(2005년), 자치단체장 선거(2008년, 2012년), 대통령 선거(2007년, 2012년)등 주요 선거를 전후하여 퇴직공무원의 수가

9) 공무원연금관리공단 홈페이지 참조

10) 지역별로는 서울과 경기도의 퇴직공무원이 많은 것으로 나타나고 있다.

증가하는 경향성이 있는 것으로 이해할 수 있다.

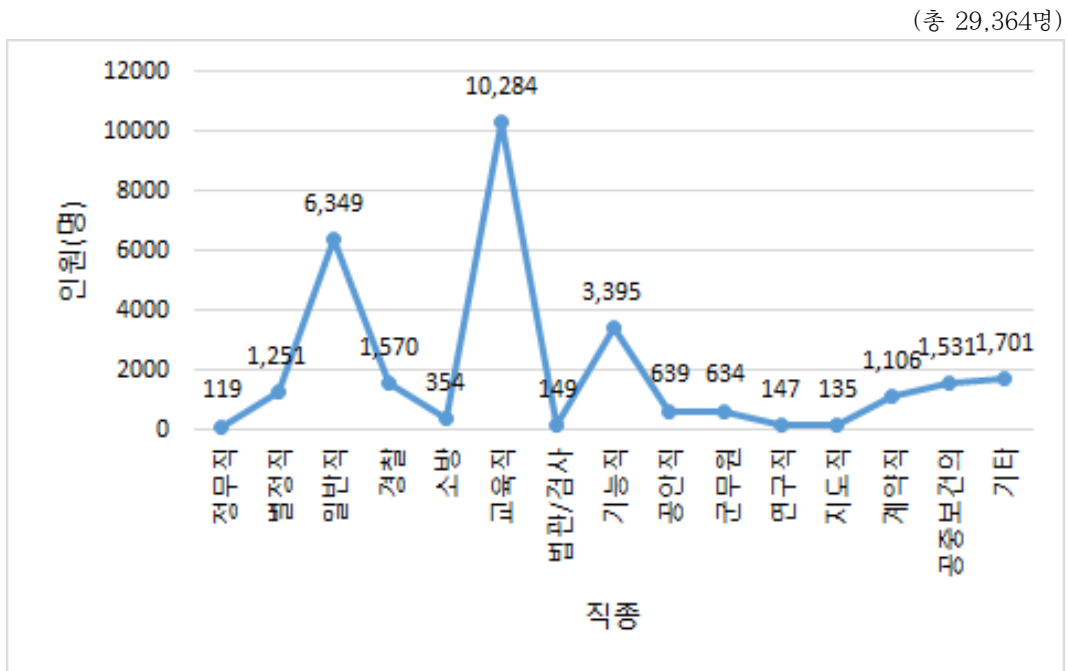


자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 수정 인용.

<그림 2> 연도별(2001~2013) 퇴직자 현황

2) 직종별 퇴직자 현황

퇴직공무원의 추이를 직종별로 살펴보면(〈그림 3〉 참조), 교육직 공무원의 퇴직자 수가 가장 많으며, 일반직, 기능직, 경찰, 공중보건의의 순으로 퇴직자 수가 많은 것으로 나타나고 있다. 별정직 공무원의 경우에도 2013년말 현재 1,251명으로 나타나고 있다. 이와 같은 통계는 퇴직공무원의 풍부한 경험과 지식을 활용하기 위한 퇴직관리의 필요성을 보여주고 있다.

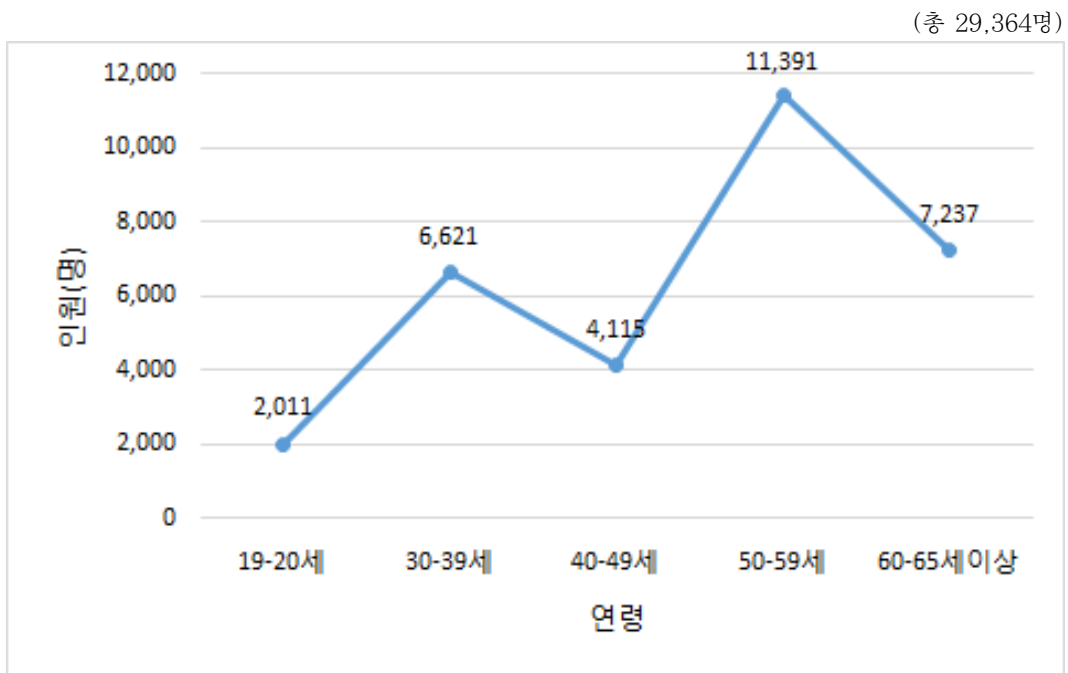


자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 수정 인용.

〈그림 3〉 2013년도 직종별 퇴직자 현황

3) 연령별 퇴직자 현황

2013년말 현재 연령별 퇴직자 현황을 살펴보면(〈그림 4〉 참조), 전국적으로 평균 연령이 50.4세로 정년인 60세 이전의 퇴직 공무원 비율이 높은 편임을 알 수 있다.¹¹⁾ 또한, 50-59세(11,391명)의 퇴직자가 많은 편이나 전 연령대에서 퇴직자가 발생하고 있어 연령별 퇴직 관리 프로그램의 개발과 제도적 개선이 절실하다고 할 수 있다.



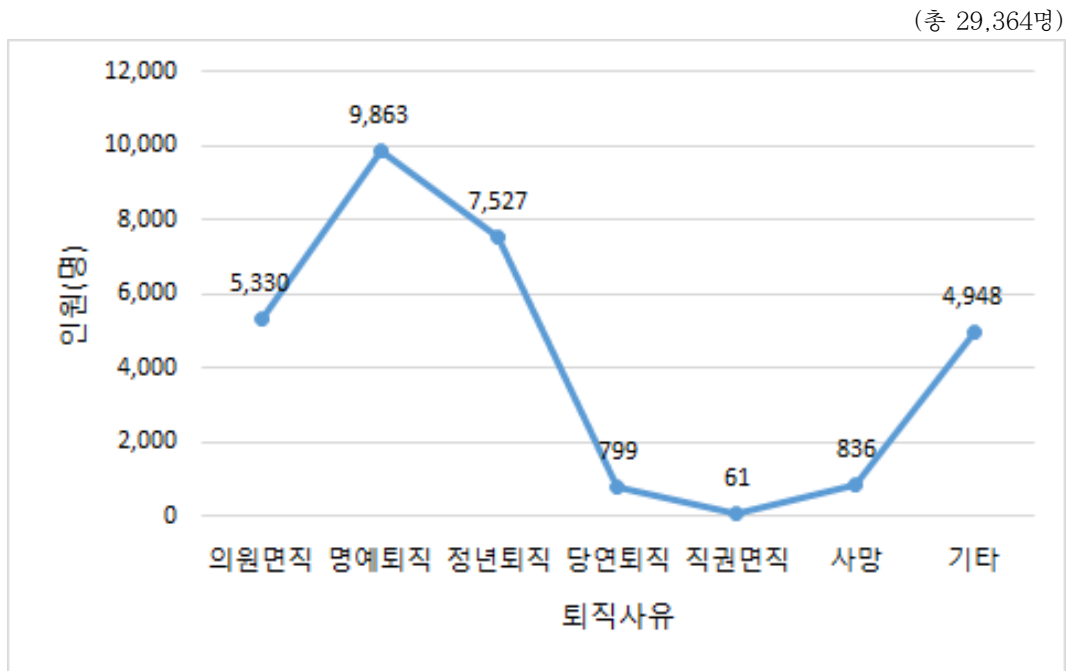
자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 수정 인용.

〈그림 4〉 2013년도 연령별 퇴직자 현황

11) 지역별로 살펴보면 경기도의 경우 평균 퇴직연령이 46.7세로 가장 낮은 것으로 나타나고 있으며, 울산이 53.2세로 가장 높은 것으로 나타나고 있다(〈부록 표 1〉 참조).

4) 퇴직사유별 현황

퇴직사유별 퇴직자 추이를 살펴보면(〈그림 5〉 참조) 퇴직관리의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 2013년말 현재 명예퇴직(9,863명), 정년퇴직(7,527명), 의원면직(5,330) 등 개인의 의사 또는 정년 도달에 따른 퇴직의 발생이 높은 것을 알 수 있다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 연령별 퇴직자 추이를 고려할 때, 공직부문에서도 정년 도달 이전에 퇴직 또는 전직·이직을 선택하는 경우가 많으며, 이에 따른 관리의 필요성을 강조하는 근거가 된다.



자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 수정 인용.

〈그림 5〉 2013년도 퇴직사유별 퇴직자 현황

5) 재직년수별 현황

2013년말 현재 재직년수별 퇴직자 현황을 살펴보면(〈표 1〉 참조), 전국적으로 퇴직자의 평균 재직년수가 23.8년으로 나타나고 있다. 경기도의 경우에는 평균 재직년수가 21.4년으로 가장 낮으며, 서울의 경우에도 평균 재직년수가 23.0년에 그치고 있다. 퇴직자의 재직년수는 전 연령대에 분포되어 있다. 서울과 경기도의 경우 재직년수가 10년 미만 경력자가 각각 1,872명, 1,728명으로 나타나고 있어 경력 수준을 고려한 자기개발과 경력관리를 위한 퇴직관리 프로그램 등 퇴직지원을 위한 교육훈련과 프로그램의 다양화가 필요하다. 지역별로 다소 차이는 있으나 재직년수별 퇴직자 추이를 고려할 때, 10년 미만(7,462명)과 30년이상(14,129명) 재직경력에서 퇴직자 발생이 높은 점은 퇴직 이전부터 퇴직지원에 대한 체계적 제도 설계가 필요함을 의미한다.

〈표 1〉 재직년수별 퇴직자 추이

(단위: 명)

구분	합계	10년미만	10-20년미만	20-30년미만	30년이상	평균
계	29,364	7,462	1,800	5,973	14,129	23.8년
서울	7,254	1,872	433	1,587	3,362	23.0년
부산	1,987	267	95	512	1,113	26.8년
대구	1,223	154	87	413	569	25.9년
인천	1,301	284	216	324	477	22.6년
광주	878	170	47	230	431	25.1년
대전	1,229	176	44	455	554	25.5년
세종	164	47	12	38	67	21.4년
울산	350	52	19	79	200	27.5년
경기	4,496	1,728	328	769	1,671	19.6년
강원	1,276	313	62	213	688	25.1년
충북	1,149	286	75	167	621	25.0년
충남	1,244	381	55	210	598	23.3년
경북	1,578	353	70	216	939	26.7년
경남	1,646	388	83	283	892	25.4년
전북	1,376	356	42	183	795	25.9년
전남	1,737	494	101	236	906	24.3년
제주	476	141	31	58	246	23.4년

자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 인용.

2. 정부의 공직자 퇴직관리 제도 현황

우리 정부가 제공하는 퇴직공직자에 대한 퇴직관리는 규제적 성격의 취업제한제도와 퇴직 지원프로그램으로 구분할 수 있다.

1) 퇴직공무원의 취업제한제도

퇴직 후 취업제한제도는 공직자가 퇴직 후 영리사기업체에 취업해 재직 시 취득한 기밀정보 혹은 대인관계 등을 특정기업 혹은 사적 이익을 위하여 활용함으로써 발생하게 될 직접적인 공익의 손상 및 공직에 대한 신뢰저하를 막고자 하는 것이다(이재명, 2005: 2). 모든 공직자가 영향력 있는 기관이나 사기업체에 취직하는 것은 아니지만 일부 공직자는 공직에서 획득한 다양한 정보와 네트워크를 활용하여 사익을 추구하는 사례가 현실에서 빈번하게 발생하고 있다. 이는 공정한 게임의 규칙에 어긋나는 행태라 할 수 있다. 최근에 부각되고 있는 전관예우나 민관유착 현상은 이를 단적으로 보여주고 있다. 이러한 부정적 현실을 미연에 방지하기 위한 조치가 바로 퇴직 후 취업제한제도이다. 취업제한제도는 공직자가 사기업체와 유착하는 관계 및 행위를 제한하고 공정한 경쟁사회를 유지하는데 필요한 제도라 할 수 있다.

현행 「공직자윤리법」을 중심으로 취업제한 규정을 살펴보면 다음과 같다.¹²⁾ 첫째, 「공직자윤리법」 제17조는 퇴직공직자의 관련 사기업체 등의 취업을 제한하고 있다. 제17조 ①항은 대통령령으로 정하는 직급이나 직무분야에 종사한 공무원과 공직유관단체의 임직원(취업 심사대상자)은 퇴직일로부터 2년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 사기업체 등에 취업할 수 없다고 규정하고 있다. 다만, 관할 공직자윤리위원회의 승인을 받은 때에는 그러하지 아니한다. 둘째, 「공직자윤리법」 제18조의2(퇴직공직자의 업무취급 제한)를 주목할 필요가 있다. 제①항은 모든 공무원 또는 공직유관단체 임직원은 다른 법률에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 재직 중에 직접 처리한 제17조제2항 각호의 업무를 퇴직 후에 취급할 수 없다고 규정하고 있다. 셋째, 「공직자윤리법」 제18조의4(퇴직공직자 등에 대한 행위제한)는 논란이 되었던 전관예우를 방지하기 위한 규정이다. 제①항은 퇴직한 모든 공무원과 공직유관단체의 임직원은 본인 또는 제3자의 이익을 위하여 퇴직 전 소속기관의 임직원에게 법령을 위반하게 하거나 지위 또는 권한을 남용하게 하는 등 공정한 직무수행을 저해하는 부정행위 청탁 또는 알선을 하여서는 아니 된다고 규정하고 있다.

12) 「공직자윤리법」 제17조(퇴직공직자의 관련 사기업체 등 취업제한), 제18조의2(퇴직공직자의 업무취급 제한), 제18조의4(퇴직공직자 등에 대한 행위제한), 제18조의5(재직자 등의 취업청탁 등 제한)가 퇴직공무원의 취업제한에 대한 주요 조항으로서 분석의 초점이 된다.

넷째, 재직자의 등의 취업청탁 등을 제한하는 규정을 살펴볼 필요가 있다. 제18조의5(재직자 등의 취업청탁 등 제한) 제①항은 재직 중인 취업심사대상자는 퇴직 전 5년 동안 처리한 업무 중 제17조 제2항 각 호에서 정하는 업무와 관련한 사기업체 등을 상대로 하여 재직 중 본인의 취업을 위한 청탁행위를 하여서는 아니 된다고 규정하고 있다. 또한 제②항은 국가기관, 지방자치단체 또는 공직유관단체의 장은 해당 기관의 취업심사대상자를 퇴직 전 5년 동안 처리한 제17조 제2항 각 호에 따른 업무와 관련된 사기업체등으로의 취업을 알선하는 행위를 하여서는 아니 된다고 규정하고 있다.

2) 퇴직(예정)공무원을 위한 퇴직지원 프로그램

정부의 퇴직공직자를 위한 퇴직관리 프로그램은 2010년 이후 증가하면서 고용노동부, 보건복지부 등 각 부처별로도 다양하게 이루어지고 있다. 이와 함께, 공무원 연금공단은 연금업무(기여금·부담금 등 제비용의 징수, 퇴직급여·재해보상급여 등 제급여의 지급), 국가위탁업무(국고대여학자금 대부, 맞춤형복지), 기금운영(금융기관 예입, 주식·채권 등 유가증권투자, 공무원을 위한 주택의 건설·취득·분양 및 임대, 공무원에 대한 대부, 공무원 후생복지시설 운영)을 수행하고 있다.

특히 공무원연금공단은 퇴직공무원의 퇴직 이후를 지원하는 주요 기관으로서 2014년 이후 베이비붐 세대 공무원들의 은퇴가 대거 시작되면 공무원 고용주인 국가가 전관예우 제한은 물론 퇴직자들의 사회참여 지원을 할 준비가 필요하다는 이슈가 제기되면서 2010년 퇴직공무원을 위한 종합포털인 'G-시니어'를 통해 서비스를 제공하기 시작했다.

(1) 정부의 퇴직관리 프로그램

가. 퇴직공무원 대상의 퇴직지원 프로그램

정부는 2001년부터 행정기관이 출신하여 퇴직공무원의 풍부한 지식과 경험을 공직 내에 활용함으로써 퇴직공무원의 사회적 일자리를 창출하고 행정능률을 제고할 수 있도록 매년 퇴직자 활용분야 발굴과 활용 실적 파악 등을 통해 공직 내 퇴직공무원 전문성 활용을 권장하고 있다. 특히, 2011년도 6월 3일에 개최한 대통령 주재 제3차 공정사회 추진회의에서는 일부 공직자들의 '전관예우' 관행에 의한 부당한 재취업을 방지하는 「공정사회 구현을 위한 전관예우 근절방안」과 함께 재직 중 헌신했던 대다수 공직자를 전문인재로 활용하여 퇴직 이후에도 국가와 사회에 명예롭게 기여할 수 있도록 하는 전문성 강화의 필요성을 논의하였다.

정부는 퇴직공무원 사회참여 활성화를 위해 각 행정기관에 퇴직공무원 활용현황 조사 등

퇴직공무원에게 적합한 직종과 업무를 발굴하고 권장하였다. 이에 중앙행정기관, 지방자치단체, 지방교육청 등에서 퇴직공무원을 위원회 위원, 정책모니터 요원으로 위촉해 자문·평가 등의 정책컨설턴트로 활용하거나, 정부업무 지원·보조를 위해 기간제 교원, 배움터 지킴이, 시간강사, 복지 및 식품위생 현장지원 등 전문성과 경험이 필요한 분야에 총 15,332명을 활용하였다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 기관별 퇴직공무원 활용 현황(2012년 10월 현재)

구 분	활 용 분 야	인원(명)	비율
계		15,332	
중앙행정기관	자문·전문상담, 형사조정위원, 체불청산민간조정관, 교육 등 행정보조, 자문 및 평가위원, 산림보호 및 관리, 심의위원, 시험관리관 등	2,774	18.1%
지방자치단체	위원회 위원, 시험면접·감독관, 심의위원, 주정차 등 단속, 청소·시설관리, 자문 및 평가위원, 민원상담원, 교육 등 행정보조, 자원봉사 등	3,163	20.6%
지방교육청	기간제교원, 배움터지킴이, 시간강사, 청소·시설관리, 기관 교육강사, 교육 등 행정보조, 방과후 교육, 위원회 위원 등	9,395	61.2%

출처: 행정안전부(2013).

나. 퇴직예정자 대상의 퇴직지원 프로그램

공무원연금공단은 1997년부터 퇴직 후 환경변화의 대처에 도움을 주기 위하여 생활설계 과정을 중심으로 퇴직예정공무원에 대한 교육을 실시하고 있다. 이후 2000년부터 일자리 확보와 자원봉사, 전통문화, 건강, 재무관리 등 여가활용에 비중을 둔 미래설계과정을 운영하고 있다(〈표 3〉 참조). 또한, 2011년 들어서는 행정안전부가 2006년부터 민간에 위탁하여 실시해오던 퇴직예정자의 공적인 전직을 위한 행복설계 및 전직 집중과정을 위탁받아 실시하고 있다. 당시 행정안전부는 2006년도부터 퇴직예정공무원을 대상으로 퇴직 후 사회적응 능력배양과 자기주도적 노후생활 설계를 지원하기 위한 행복한 퇴직설계과정과 전직집중과정 등의 퇴직준비교육을 실시하고 있다. 행복한 퇴직설계과정은 재취업·창업과 건강·재무관리 등 퇴직소양 교과를 중심으로 2008년도 289명, 2009년도 427명, 2010년도 990명, 2011년도 1,433명을 교육하였다. 특히, 2011년에 신설·운영한 하위직 대상 전직집중과정은 연금액이 많지 않은 실무직 공무원들의 내실있는 퇴직준비에 실질적인 도움이 되었다는 좋은 평가를 받기도 하였다.

한편, 공단의 각 지부에서는 퇴직공무원을 대상으로 연금아카데미 강좌를 자체적으로 실

시하고 있다. 강좌의 내용은 컴퓨터와 인터넷 활용 능력 등 정보화 역량 제고를 위한 정보화 교육, 은퇴생활 소양 함양을 위한 생활설계과정, 취미여가 활용을 위한 문화강좌를 실시하고 있다.

<표 3> 퇴직공무원 사회참여 지원사업

추진 사업	사업 내용
저소득층자녀 공부방 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 81개 공부방 학습도우미 등 지원 • 한자, 컴퓨터 활용, 예절교육 등 지도
사회소외계층가정 등 안전진단·수리서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 소방시설점검, 전기공사, 도배 등 시설 수리 • 관련 자격증 소지자 참여
전문분야 상담코너 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 법무, 세무 등 전문분야 퇴직공무원 참여 • 재래시장 영세상인 대상 무료 상담서비스
자원봉사 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 환경보호, 소외가정 및 복지시설 청소, 장애아동 통학 보조 등
문화·생활강좌 및 정보화교육 강사	<ul style="list-style-type: none"> • 건강관리, 여가활용 등 문화강좌 강사 • 컴퓨터 활용, 인터넷, 워드프로세스 등 교육
공무원 후생복지사업 참여	<ul style="list-style-type: none"> • 연금업무 도우미(민원접수·처리, 업무보조 등) • 공무원임대주택 시설관리 보조(안전점검, 하자보수 등)
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 국가공채시험 감독관, 노인인력개발원 강사 활용 등

자료: 행정안전부, 공무원연금공단(서울신문, 2011.7.11)

공무원연금공단이 제공하는 퇴직공무원을 위한 퇴직지원 프로그램은 사회참여 사업이 중심을 이루고 있다. 공무원연금공단은 공익형, 복지형, 교육형, 일자리 지원형으로 구분된다. 첫째, 공익형은 공무원연금공단이 전국 7개 지부별로 상록자원봉사단을 구성해 스쿨존 교통정리, 학교주변 안전지킴이 활동을 지원하였다. 둘째, 복지형은 소외계층 가정에 안전 점검, 수리·보수, 저소득층 자녀 학습지도 위주의 사업에 퇴직공무원을 활용하며, 모두 1인당 1회 2만~3만원 이내의 활동비를 지급하는 방향으로 설계되었다. 셋째, 교육형은 퇴직공무원들을 전문상담원, 정보화교육·문화강좌 강사, 공단의 연금상담서비스 도우미로 활용하는 방안으로, 특히, 법무, 세무 분야 퇴직자가 전문상담을 하며, 월 1~2회 공단지부에서 같은 퇴직공무원을 상대로 부동산 등기, 소송절차, 세금상담을 해 주는 것으로 퇴직공무원들로부터 가장 높은 인기를 얻은 분야이다. 넷째, 일자리형은 공무원 임대주택 관리, 공무원 채용시험 감독원, 급여채권 환수, 워킹스쿨버스 보조요원 등을 공공기관과 연계해 알선하는 것으로 주택관리 매니저, 급여채권 환수는 1주일에 2~3일 시간제로 일하고 월 50만원을 지급하였다.

그러나 당시 공무원연금공단의 퇴직공무원의 사회참여 지원사업은 퇴직공무원의 인적 풀구축 등을 통해 효율적으로 지원프로그램을 운영하지 못하고 있다는 한계가 지적되었다(서

울신문, 2011.7.11.). 이에 공무원연금공단은 행정안전부 등과 공동으로 퇴직공무원의 퇴직 후 생활설계 서비스를 제공하기 위한 'G-시니어' 종합포털시스템을 구축하여 2010년 6월 서비스를 제공하기 시작한 이래 3차에 걸친 개편을 통해 2011년 11월부터 서비스를 본격화하였다. 3차 개편과정에서 'G-시니어' 운영의 기본 방향은 일자리 중심의 알선과 알림으로 전환하였으며, 퇴직공무원의 퇴직 후 생활설계를 위한 재무상담 등의 기능과 일반인 참여 기능을 보완하였다.

(2) 'G-시니어'의 퇴직관리 프로그램

2010년 6월 구축 완료되어 서비스를 시작한 'G-시니어'는 3차의 걸친 개편과정을 통해 일자리 알선 중심의 기능을 보완하였으며, 2012년 7월 들어 공공부문 일자리뿐만 아니라 고용노동부가 제공하는 일라지정보시스템(워크넷) 연계를 통해 더욱 많은 서비스를 제공하기 시작하였다. 또한 사이버연수원 기능을 도입하여 이용자에 대한 창업, 정보화, 자격증 등의 온라인 교육프로그램을 강화하였다. 이에 따라 200여개 공공기관의 채용정보를 수집·정제하여 제공하고 있고, 소상공인진흥원 'e-러닝센터' 등 3개 기관의 시스템을 연계하여 사이버연수원 코너에서 퇴직자를 위한 창업 등 전문교육과정을 지원하고 있다.

현재 'G-시니어'가 제공하는 퇴직관리 차원의 서비스 영역은 다음과 같다. 첫째, 'G-시니어'는 퇴직공무원들의 사회참여 지원을 위하여 보수나 대가 없이 자신의 재능을 활용하여 타인과 공익을 위해 기여하는 재능기부 활동을 지원하며, 금전적 보상은 적으나 자기만족도와 성취감이 큰 사회공헌형 일자리를 제공하고 있다.

둘째, 교육정보 서비스 영역으로 자기개발에 밑거름이 될 수 있는 다양한 교육정보를 제공하고 있으며, 사이버 연수원을 운영하여 창업, 정보화, 자격증 취득 등을 위한 전문기관과의 연계 온라인 교육정보와 교육기회를 제공하고 있다.

셋째, 커뮤니티 기능 서비스로서 시니어클럽 홈페이지를 연동하여 기관별, 취미별 교류 및 소통공간을 제공하는 한편, 상록홍보봉사단, 문예마당, 봉사활동후기 등의 기사나 참여 후기를 통해 기사나 작품을 공유할 수 있도록 참여공간을 제공하고 있다.

이 밖에도 신문기사, 봉사활동 소식지, 공무원연금공단이 제공하는 공무원 재직자 및 퇴직자의 제휴복지 서비스 정보를 함께 제공하고 있다.

V. 지방자치단체 공직자 퇴직관리의 효율화 방안

1. 지방공무원의 퇴직관리 제도설계 방향

정부는 퇴직관리와 관련된 제도설계를 다음과 같은 방향에서 접근할 필요가 있다. 첫째, 공무원 퇴직관리를 위해서는 관련 제도를 정비할 필요가 있다. 종전 인사관리에서 퇴직관리는 관심 대상에서 멀었던 영역이기 때문에 소극적 관리였다고 볼 수 있다. 이제는 고령화시대에 부합하는 상시적이고 전문적인 공무원 퇴직관리가 모색되어야 할 것이다. 이를 위해서는 공무원 정년제도, 임금피크제, 연금제도, 근무환경 등과 고령화시대에 적실성을 갖는 퇴직관리가 유기적으로 연계될 수 있는 방향으로 개선시킬 필요가 있다. 가령, 최근 인사혁신처가 2017년도부터 공무원 연금개혁의 일환으로 공무원 정년연장과 임금피크제 운영 방안을 추진 중에 있다. 그러나 임금피크제를 통한 정년연장이 공무원 퇴직관리의 중요한 대안이 될 수 있으나 자칫 신규채용을 억제하는 등 또 다른 부작용과 연계될 수 있는 만큼 공직사회의 다양한 환경변화를 고려하여 신중하게 운영할 필요가 있다.

둘째, 수요자인 퇴직 공무원 중심의 퇴직준비교육을 실시한다. 종래의 공급자 중심의 퇴직준비교육을 수요자의 필요에 입각한 퇴직준비교육으로 전환할 필요가 있다. 교육훈련기관이 수요자 중심의 교육훈련을 할 수 있도록 교육 계획, 내용, 강사, 방법 등을 퇴직자 친화적 교육방식으로 전환시켜야 할 것이다. 교육훈련기관과 노동시장이 효율적으로 연계될 수 있도록 고용정보망이나 직업능력(직무역량) 평가시스템 등을 충실화한다. 정부 내의 인력개발관련 부서의 유기적인 조율 및 통폐합 등을 통해 인력개발 및 지원을 효율화 할 필요가 있다. 특히, 일본 관민인재교류센터의 조기퇴직 희망자에 대한 재취업 지원서비스는 정년을 맞이하는 공무원에게 있어서도 경력과 능력에 기초한 맞춤형 재취업 서비스 제공의 방향을 제시할 수 있다. 즉, 단순히 구인 및 구직정보를 제공하는 것에서 퇴직공무원의 경력과 능력에 따른 기업 수요 매칭 정보를 연계하는 방안이 모색될 필요가 있다.

셋째, 전관예우나 공무원 부패 등을 미연에 방지하기 위해 운영해 온 공무원 취업제한 규정 등을 고령화시대에 부합하도록 개선할 필요가 있다. 전면적인 금지원칙에서 개별구체적인 상황에서는 공무원 취업제한 규정을 시대변화에 부합하도록 점차 완화하는 방향이 필요하다. 물론 권력기관이나 규제권한이 높은 부서의 공무원은 민관유착이나 전관예우적 관계나 행위를 보다 엄격히 제한해야 하지만, 절대 다수의 일반적인 퇴직공무원은 본인이 희망하는 경우 일자리 차원에서 적극적으로 취업제한 규정을 재정립할 필요가 있다. 퇴직공무원을 우리나라 및 국제사회에 적재적소로 활용할 수 있도록 금지지향적인 조직·인사관리 규정 등을 개선하

여 보다 생산적인 퇴직관리를 지향할 필요가 있다.

넷째, 퇴직공무원이 공직사회, 공공기관, 시민단체, 국제협력기구 및 단체 등에서 경험과 지혜를 접목시켜 일자리와 사회공헌을 발휘할 수 있는 다양한 정책 프로그램을 설계할 필요가 있다. 공직에서 수십 년간 축적해온 소중한 인적자원을 연령이 되었다고 나가게 하는 방임적인 조직 및 인사관리에서 탈피하여 이러한 소중한 인적자원이 국가나 사회에 기여할 수 있는 적극적이고 다양한 정책 프로그램을 설계하고 집행하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

다섯째, 풍부한 경험과 지혜를 가진 소중한 인적자원을 활용하기 위해서는 다양한 거버넌스 주체와의 연계·참여·활동이 필요하다. 국내의 글로벌 기업이나 중소기업, 국제기구, 시민단체, 전문가집단, 사회봉사단체 등과 교류할 수 있도록 퇴직공무원 인력뱅크를 보다 체계적이고 유기적으로 강화할 필요가 있다.

2. 지방공무원의 취업제한제도 재설계

모든 제도(institutions)는 행위자(공무원, 국민 등)에게 제약(constraint)과 기회(opportunity)를 제공한다. 어떠한 제도도 완벽할 수 없으며, 제도 자체가 갖는 결함, 제도 운영과정에서 드러나는 문제점, 제도 적용대상자들의 (불)순응으로 인한 문제 등이 지속적으로 출현할 수 밖에 없는 것이 현실이다(김윤권 외, 2011: 146). 현행 규정상으로는 민간기관의 재취업은 이해충돌 가능성이 있는 기관에 취업할 수 없으며, 취업한 이후에도 이해충돌 가능성이 있는 업무를 수행하지 못하도록 제한하고 있다. 그렇지만 민간기관에 근무하는 과정에서 얼마든지 이해충돌이 있는 직무 상황에 직면할 수 있다.

그런데 현행 규정에서는 이것에 대한 구체적인 처리기준을 제시하지 않고 있다. 그리고 국가의 이익과 상반되는 이익을 추구하지 못하도록 하고 있다. 기본적으로는 동 제도의 취지에 비추어 공직자 스스로 이해충돌의 상황을 피하기 위한 적극적 노력이 필요하지만, 이를 제도적으로도 정비할 필요성이 있다. 이를 위해서 이해충돌 상황에 직면하였을 경우, 이것을 해소하기 위한 기준이나 절차, 방법 등을 계약서에 구체적으로 명기할 필요성이 있다.

또한 우리나라 공직자윤리법은 법적용 대상 및 재취업제한 기간을 획일적으로 규정하고 있다. 즉, 대통령령으로 정하는 직급이나 직무분야에 종사한 공무원과 공직유관단체의 임직원은 퇴직일로부터 2년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 사기업체 등에 취업할 수 없다.

따라서 우리나라도 공무원 직종이나 직위별로 공직자윤리법 적용 대상 및 취업제한 기간을 보다 세분화하여 적용할 필요가 있다. 이를 위해 퇴직 후 취업제한 기간을 직무성격, 부서의 업무와의 관련 정도 등에 따라 다양화할 필요성이 있으며, 전문화된 위원회 조직의 설치

로 합리적 심사와 공정한 평가, 그리고 서약에 의해 취업제한의 범위를 유연하게 조정할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

3. 퇴직공무원의 퇴직관리 효율화 방안

퇴직공무원의 퇴직관리 프로그램 효율화를 위해서는 개방적이고 상시적인 퇴직지원시스템을 우선적으로 구축할 필요가 있다. 그리고 이를 통해 고용가능성을 제고하는 등 미래 트리플 30을 위한 현실적인 대안 모색이 필요하다.

이를 위해 첫째, 임금피크제 도입을 통한 탄력적 정년제도의 운영이 필요하다. 공무원의 정년을 단계적으로 늘리고 60세이후 정년퇴직시까지 임금지급율을 하향 조정하여 국가의 효율적인 인적자원관리 측면에서 지방공무원의 경험과 노하우를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 정년연장에 따른 기존 정년퇴직자의 경우 본인이 희망하는 경우 재임용을 통해 연금개시 연령의 변화에 따른 무수입 기간이 발생하지 않도록 할 필요가 있다.

둘째, 퇴직공무원의 인력풀 구축과 효율적 관리를 통한 지방공무원, 특히 고위공직자의 경험과 축적된 지식을 효율적으로 연계하는 것이 필요하다. 'G-시니어'를 통한 퇴직공무원 퇴직지원 서비스를 제공하던 당시부터 지적된 바와 같이 퇴직공무원의 인력풀 구축과 효율적 관리가 없이는 퇴직공무원의 퇴직 후 수요에 대응한 서비스를 제공하는데 한계가 있다. 따라서 퇴직공무원의 인력정보에는 기본 인적사항, 근무능력, 어학능력·자격증, 희망직종·임금, 원하는 근무형태·장소·시간 등에 관한 데이터베이스를 구축하여야 한다. 이 데이터를 가지고 기업·시민단체·행정기관 등의 단체가 퇴직공무원을 적절하게 활용하여야 할 필요가 있다(정원희, 2007). 수십 년 동안 투자하고 양성한 퇴직공무원의 풍부한 현장경험과 지식을 적극 활용하는 것은 국가 인적자원의 효율적인 활용 측면에서 큰 의미가 있다. 정부는 이러한 인식하에 유능한 퇴직 공무원을 활용할 수 있는 제도적 장치로서 퇴직관리시스템을 구축·관리할 수 있는 정책방안의 마련에 최선의 노력을 다하여야 한다(양기근·김상규, 2008: 398).

셋째, 퇴직관리 시스템의 체계화 과정에 있어서 해외파견에 대한 관리시스템 연계가 필요하다. 지난 2008년 12월 국무총리실 산하 해외봉사분과협의회가 조직되어 WFK 해외봉사단의 중장기전략 수립 및 해외봉사 촉진을 위한 환경조성을 위해 개별 프로그램 시행기관을 조율하는 역할을 수행하고 있다. 각 구성원에 대한 교육훈련 프로그램 개발, 해외사무소·인프라 공유 및 확충, 귀국단원에 대한 지원을 강화시켜야 할 것이다. 현재 정부는 공무원들이 2년간 휴직하고 해외봉사활동을 할 수 있도록 지원하고 있으며, 국회에서는 자원봉사활동기본법을 개정, 공공기관들이 봉사단원을 직원으로 채용할 때 봉사활동을 경력으로 인정할 수 있는 방안을 추진 중에 있다. 따라서 귀국단원들의 협력사업 재참여 지원 프로그램 및 장학금 지급

등을 통해 봉사활동에 대한 인정과 보상과 함께 사회적 지원을 강화(Strengthening Social Support)하여 봉사활동 가치에 대한 인식의 제고가 필요하다.

또한 KOICA가 수행하는 국제원조개발사업(ODA)의 전문가 파견 등에 퇴직공무원 인력의 전문성을 적극적으로 환원할 수 있도록 할 필요가 있다. 특히, 국가 정책방향을 주도한 경험이 있는 퇴직공직자의 경력 및 노하우는 국제원조개발사업(ODA) 수원국들의 공공인프라 개발과 공공부문 인적자원관리에 대한 수요를 지원할 수 있는 효과적 대안이 될 수 있다.

VI. 결 론

고령화·저출산 시대를 맞이하여 지방자치단체의 공무원 퇴직관리, 특히 퇴직공직자의 풍부한 경험·지혜를 사회에 공헌할 수 있도록 하는 방안의 모색이 국가인적자원의 효율적 활용이라는 측면에서 중요한 쟁점으로 부각되고 있다. 이에 본 연구는 퇴직의 의의와 퇴직관리 필요성을 고찰하고 외국 정부의 퇴직관리 동향, 현행 공무원 퇴직관리제도의 현황과 실태분석을 통해 공직자 퇴직관리 제도설계의 방향성, 공직자의 취업제한제도 재설계 방안 및 퇴직공무원의 퇴직관리 효율화 방안 등을 제시하였다. 고령화 사회·저출산 시대 한국사회가 처한 위기 상황 속에서 퇴직공무원의 사회적응 준비 및 노후생활 설계 지원에 대한 실질적인 도움을 줄 수 있는 방향으로 지방자치단체 공직자의 퇴직관리가 효율적으로 이루어져야 한다.

【참고문헌】

- 고용노동부. (2014). 「퇴직 후 30년을 위한 정부의 교육훈련지원방안」.
- 공무원연금공단. (2010). 「공무원 New Life 생활설계」. 공무원연금공단.
- 권문일. (1996). 고령자의 퇴직 및 퇴직후 근로형태 결정요인. 「사회복지연구」.
- 김미혜. (1993). 노년을 위한 퇴직준비교육 모형의 개발. 「한국노년학」, 13(2): 15-29.
- 김미혜. (2010). 「베이비붐 세대의 노후준비 실태와 노후준비교육의 방향」. 한국노인인력개발원.
- 김병섭·양재진. (2001). 「공무원 퇴직관리에 관한 연구」. 중앙인사위원회.
- 김병섭·양재진. (2002). 공무원의 퇴직관리: 실태와 정책적 이슈. 「행정논총」, 40(1).
- 김병섭·양재진. (2003). 퇴직공무원의 퇴직관리에 대한 인식분석. 「행정논총」, 41(2).
- 김용달. (2000). 「공기업 인력감축에 관한 연구」. 서울대 행정대학원 석사학위논문.
- 김윤권. (2011). 「고령화시대에 부합하는 퇴직관리의 제도 설계 및 정책대안 연구」. 한국행정연구원
- 김윤권·오시영. (2013). 적극적인 공무원 퇴직 관리를 위한 퇴직공직자 취업제한제도의 개선방안에 관한 연구. 「한국인사행정학보」, 12(1): 219-244.
- 김윤권·최순영. (2009). 「인력감축의 효과분석과 사후관리방안」. 한국행정연구원.
- 김윤권·이민호. (2010). 「공직경쟁력 강화를 위한 저성과자 관리제도 활성화 방안 연구」. 한국행정연구원 KIPA연구보고서 2010-10.
- 김윤권·임성근·오시영·윤태범·진중순. (2011). 「글로벌 경쟁시대의 공무원 역량강화를 위한 민간 근무휴직제도 재설계 방안 연구」. 한국행정연구원.
- 김윤권·최순영. (2009). 「인력감축의 효과분석과 사후관리방안」. 한국행정연구원 KIPA 연구보고서 2009-09.
- 김주동. (2012). 「지방정부공무원들의 퇴직준비교육 프로그램 요구분석과 설계」. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주동·최성우. (2011). 지방정부 공무원들의 퇴직준비교육프로그램 설계 및 개발 방향 탐색 연구. 「평생교육」, 7(2): 99-124.
- 김중양. (2008). 「한국인사행정론」. 법문사.
- 남궁근·김상목·손명구. (2004). 「퇴직예정 공무원에 대한 전직지원 프로그램 구축 방안」. 한국행정연구원.
- 방하남·강석훈·신동균·안종범·이정우·권문일. (2009). 「점진적 은퇴와 부분연금제도 연구」. 한국노동연구원.
- 변화순·이미정·김지경·하현정. (2007). 「중년기 퇴직남성 부부의 갈등과 적응」. 한국여성정책연구원.
- 삼성경제연구소. (2003). 「인력구조조정 의 부작용과 극복방안」. 서울 :삼성경제연구소.
- 삼성경제연구소. (2003). 인력구조조정의 부작용과 극복방안. 「CEO information」, 423호.

- 서원석. (2007). 「한국 공무원연금제도의 개선방안」. 서울 : 한국행정연구원.
- 오석홍. (2000). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 오석홍. (2013). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 양기근·김상규. (2008). 공무원 퇴직관리체계의 구축방안. 「한국콘텐츠학회논문집」, 8(12).
- 양영철. (2007). 지방 공무원의 퇴직관리를 상시화해야 한다. 「지방자치」, 225.
- 염재호·김상구·윤성철. (2003). 「경찰공무원의 퇴직관리 및 퇴직자 지원 프로그램 개발 운영에 관한 연구」. 치안정책연구소.
- 이각희. (2004). 외국의 공무원 연금제도 개혁사례분석. 서울 : 공무원연금관리공단.
- 이선우 외. (2002). 「공무원 정년제도 비교 분석」. 중앙인사위원회.
- 이선우. (2008). 공무원 정년제도 유연화 모형의 실효성에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 7(1).
- 이재명. (2005). 공직자윤리법상의 퇴직후 취업제한데도의 개선방안. 「정책&지식 포럼」, 제238회.
- 이종수. (2009). 「행정학사전」. 서울: 대영문화사.
- 임두택 외. (2001). 「주요 외국의 공무원 인사제도 비교연구」. 중앙인사위원회.
- 정원희. (2007). 「공무원 퇴직관리에 관한 소고」. 미래한국재단.
- 정원희·양기근. (2006). 퇴직 공무원 경로관리에 관한 연구: K부처 퇴직공무원을 중심으로. 「현대 사회와 행정」, 16(2).
- 정호성 외. (2010). 「베이비붐 세대 은퇴의 파급효과와 대응방안 : 주요국(미일) 비교 포함」. 삼성경제연구소.
- 조범상. (2005). 고령 인력, 퇴출만이 대안인가. 「LG주간경제」.
- 채성준·서원석·임동진. (2013). 「퇴직 공무원의 사회적 기여 활성화 방안에 관한 연구: 자원봉사 활동을 중심으로」. 한국행정연구원.
- 채성준. (2013). 「퇴직공무원의 사회적 기여 활성화 방안」. 한국행정연구원.
- 최재식. (2010). 「공무원연금제도 해설」. 공무원연금공단.
- 태원유. (2001). 「퇴직관리의 문제점과 개선방안」. 삼성경제연구소.
- 태원유. (2001). 효과적 퇴직관리의 실천방안. 「CEO Information」. 삼성경제연구소.
- 한국고용정보원. (2007). 「고령 퇴직공무원 재고용 적합직종 발굴 및 활용에 관한 연구」. 중앙인사위원회
- 행정안전부. (2013). 「공무원 인사백서」. 행정안전부.
- 행정안전부·공무원연금공단. (2011). 「공무원연금제도 50년(1960~2010)」.
- 행정자치부. (2006). 「저출산·고령화 사회에 대응한 공무원 인사정책 방안」. 행정자치부.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39: 31-56.
- Beehr, T. A., & Bennett, M. M. (2007). Examining retirement from a multi-level perspective. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the*

- 21st century: 277-302. New York: Psychology Press.
- Billings, G. (2004). Seven steps for creating a satisfying retirement. Retrieved from <http://retired-and-ready.blogspot.com/2006/06/7-steps-for-crating-satisfying.html>
- Bonsang, E., Adam, S., & Perelman, S. (2009). Does retirement affect cognitive performance? Paper presented at SHARE. Users Conference, Mainz, Germany, October 12-13, 2009.
- Doerpinghaus, H. I. & Dannel C. Feldman. (2001). Early retirement penalties in defined benefit pension plans. *Journal of Management Issues*, 13(3): 273.
- Dora, C. (1999). Has The Trend Toward Early Retirement Reserved? Prepared for presentation at the First Annual Joint Conference for the Retirement Research Consortium New Developments in Retirement Research May 20-21, 1999.
- 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: 1195-1210.
- Lewis, G. B. & Yoonjik Cho. (2011). The Aging of the State Government Workforce: Trends and Implications. *The American Review of Public Administration*, 41(1): 48-86.
- Lewis, G. B. (1991). Turnover and the Quiet Crisis in the Federal Civil Service. *Public Administration Review*, 51(2): 145-155.
- Lipiec, J. (2001). Human resources management perspective at the turn of the century. *Public Personnel Management*. 30(2), pp: 137-146.
- Losey, S. (2009, June 23). OPM: Stop using KSAs when hiring. *Federal Times*. Retrieved from <http://www.federaltimes.com/article/20090623/PERSONNEL01/906230302/-1/RSS>
- Nationwide Retirement Education Institute. (2004). Public Sector Retirement: Yesterday, Today, and Tomorrow. Retrieved from http://www.rsservicecnet.com/nrs/media/images/nrsCommon/REI_report.pdf.
- OECD. (2000). *Reforms for an Aging Society*.
- OECD. (2006). *Ageing and Employment Policies: Live Longer, Work Longer*. Japan/Paris.
- OECD. (2013). *Ageing and Employment Policies: Norway Working Better with Age*.
- OECD. (2014). *Ageing and Employment Policies: Netherlands Working Better with Age*.
- OECD. (2010). *Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest*.

- Olusakin, A. M. (1999). Post-retirement life styles of some Nigerians and the counseling implications. *The Counselor*, 17(1).
- Rosenkoeter, M. M., & Garris, J. M. (2001). Retirement planning, use of time, and psychosocial adjustment. *Issues in Mental Health Nursing*, 22: 703-722.
- Rothenbacher, Franz. (2004). *The Welfare State of the Civil(or Public) Servants in Europe: A Comparison of the Pension System for Civil(or Public) Servants in France, Great Britain, and Germany*, Manheim: MZES.
- U.S. Government Accountability Office. (2008). *Human capital: Transforming federal recruiting and hiring efforts*(GAO-09-762T). Washington, DC: Author.
- U.S. Government Accountability Office. (2009). *Older workers: Enhanced communication among federal agencies could improve strategies for hiring and retaining experienced workers*(GAO-09-206). Washington, DC: Author.
- U.S.OGE.(2003). *Compilation of Federal Ethics Laws*.
- WEST VIRGINIA ETHICS COMMISSION GUIDELINE. (2008). Retirement Gifts and Events. www.wvethicscommission.org
- 공무원연금공단 <http://www.geps.or.kr/>
- 공무원연금법(2014.11.19.).
- 서울신문(2011.7.11)
- G-시니어 <http://www.geps.or.kr>
- 일본 내각부 관민인재교류센터 <http://www8.cao.go.jp/jinzai/index.html>
- 일본인사원 <http://www.jinji.go.jp/top.htm>
- 일본 국가공무원 생애설계 종합정보제공시스템 http://www.jinji.go.jp/shougai-so-go-joho/work/2_2.html

권 경 득: 미국 Univ. of Akron에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 선문대학교 행정학과에 재직 중이며 선문대부설 정부간관계(IGR)연구소 소장을 맡고 있다. 한국인사행정학회 회장, 한국행정학회 총무이사, 한국정책학회 상임이사 등을 역임하였으며, 현재는 한국지방자치학회 회장을 맡고 있다. 주요 관심분야는 행정책임과 윤리, 인사정책, 역량기반 인적자원관리(CHRM), 공공정책갈등연구, 지방정부간 갈등과 협력, 조직문화와 리더십, 청년해외취업 연구 등이며, 현재 정부간관계연구소(www.igr.re.kr)를 중심으로 '공공정책 갈등사례 DB 구축 연구'와 '사회문제해결을 위한 협력네트워크 DB구축 연구'를 수행하고 있다.

이 주 호: 충북대학교에서 행정학 박사학위(논문: 지방정부 재난관리 예산결정과정의 지대추구행태 분석: 기대-불일치 이론을 중심으로, 2010)를 취득하고, 현재 선문대학교 교양학부 조교수로 재직하고 있다. 주요관심분야는 재난관리, 갈등관리, 소방행정 등이며, 주요 논문으로는 "한국 공공정책갈등 연구경향에 대한 시론적 연구(2014)", "Local Government Inspections by the Korean National Assembly(2015)" 등이 있으며, 주요 저서로는 "소방행정학개론(2012)", "재해구호복지론(2011)", "재난관리론(2014)"가 있다.

【부 록】

〈부록표 1〉 지방자치단체 연령별 퇴직자 추이(2013년 기준)

(단위: 명)

구분	합계	19-20세	30-39세	40-49세	50-59세	60-65세이상	평균 퇴직연령
계	29,364	2,011	6,621	4,115	11,391	7,237	50.4세
서울	7,254	276	1,306	1,401	3,128	1,419	50.7세
부산	1,987	82	271	353	934	429	52.0세
대구	1,223	37	170	279	512	262	51.4세
인천	1,301	40	220	267	586	228	50.7세
광주	878	48	157	206	281	234	50.8세
대전	1,229	46	165	343	423	298	50.9세
세종	164	-	28	28	90	18	51.0세
울산	350	8	46	41	163	100	53.2세
경기	4,496	621	1,671	446	1,464	915	46.7세
강원	1,276	100	307	104	574	291	50.7세
충북	1,149	91	286	77	419	367	51.3세
충남	1,244	118	355	101	420	368	49.7세
경북	1,578	115	351	86	581	560	52.3세
경남	1,646	109	386	124	686	450	51.3세
전북	1,376	116	321	106	415	534	51.8세
전남	1,737	169	454	109	532	642	51.1세
제주	476	35	127	44	183	122	49.9세

자료: 퇴직자 관련 공무원연금주요통계(2014.10.22. 작성) 인용.