

생애경력설계서비스 현황 및 개선방안  
: FGI 조사를 통한 전문가 의견탐색

박 가 열(제1저자)  
한국고용정보원(연구위원)

조 정 윤(제2저자)  
국제고용개발원(이사장)

임 선 미(교신저자)  
국제고용개발원(선임연구위원)

Current Status and Improvement Measures of the Life  
Career Design Service: An Expert Opinion Analysis through  
FGI Research

Park, Ka Yeul(First Author)  
Korea Employment Information Service(Research Fellow)

Cho, Jeong Yoon(Second Author)  
Professor, International Institute of Employment Development(chairman of the board)

Lim, Sun Mi(Corresponding Author)  
Professor, International Institute of Employment Development(Senior Researcher)

## Abstract

This study explores the state of corporate career life design services for employees aged 40 and above amid digital and labor market changes. Digital Transformation (DX) and Artificial Transformation (AX) are reshaping work environments, while an aging workforce increases the importance of career development for mid-to-late career employees. Career life design services now play a vital role across all ages, supporting transitions and reemployment. Through case studies and FGIs, the study identifies low awareness, lack of tailored content, insufficient policy support, and the need for hybrid service models as key issues. It offers practical strategies for enhancing service effectiveness and accessibility.

*Keywords* : Career Life Design Services, Digital Transformation (DX), Artificial Transformation (AX), Perceived Value, Focus Group Interviews (FGI)

접수일(2025년 02월 21일), 수정일(2025년 03월 08일), 게재확정일(2025년 03월 09일)

## I. 서론

한국은 급속한 고령화와 저출산 현상으로 인해 인구 구조가 변화하고 있다. 년 기준 한국인의 기대수명은 82.7세에 달하며, '인생 100세 시대'라는 말이 현실화하고 있다 (통계청, 2024). 2017년 이미 고령사회에 진입한 한국은 2026년 초고령사회에 진입할 것으로 예상되고, 중장년층의 경제활동 인구는 지속해서 증가하고 있다 (김덕준, 2015; 남재량, 2014). 특히, 10년 이내 50대 이상의 인구가 약 558만 명 증가할 것으로 예상되어 이들에 대한 체계적인 지원이 절실한 상황이다 (고용노동부, 2014). 이러한 현상은 청년층도 마찬가지이며 불안정한 고용 환경 속에서 미래 경력의 체계적 관리가 필요하다. 근로자의 경력뿐만 아니라 재무, 건강, 관계, 여가 등 삶의 다양한 영역을 관리할 수 있는 생애경력설계(Life Career Design)의 개념이 중요해지고 있다(이진구 외, 2020).

연구에 따르면, 중장년층의 58%가 노후 준비를 하지 못하고 있으며, 66.1%는 노후

준비 교육을 경험한 적이 없는 것으로 나타났다 (강성욱, 2013). 이처럼 준비 부족 속에서도 중장년층의 상당수는 퇴직 후에도 경제활동 참여를 희망하고 있으며, 이를 위한 체계적 경력 지원이 시급한 상황이다 (양정선, 2013). 디지털 기술로 기업의 업무 프로세스를 개선하면서 제품과 서비스, 비즈니스 모델 자체를 전환하고 동시에 조직, 기업문화, 풍토 개혁을 의미하는 디지털전환(Digital Transformation, DX)(강무현 외, 2022) 과 AI를 활용하여 유효한 분야와 효과성을 파악하여 DX로 연계하는 인공지능 전환(Artificial Transformation, AX)(이정아, 2024)은 산업 구조와 직무 환경 전반에 큰 변화를 불러오며 생애경력설계의 중요성을 더욱 부각하고 있다. 자동화와 디지털화는 전통적 직무의 변화를 가속화하고, 직무와 기술 요구사항의 변동성을 높이며, 이에 따라 전 연령층에서 이직과 경력 전환이 보편화되는 경향이 나타나고 있다.

특히 디지털 환경에 익숙하지 않은 중장년층은 재취업과 경력 전환에서 어려움을 겪을 가능성이 높고, 청년층 역시 디지털 역량을 강화하며 새로운 직무 환경에 적응해야 하는 필요성이 커지고 있다 (Marguerita Lane & Anne Saint-Martin, 2021). 이러한 변화는 기업에 중장년층과 청년층 모두의 디지털 역량과 경력 관리 지원을 위한 생애경력설계서비스 운영의 필요성을 시사한다. 생애경력설계는 중장년층에게는 경력 전환과 재취업을 지원하고, 청년층에게는 초기부터 경력 안정성을 확보하는 수단으로 작용하며, 디지털 환경에서의 경쟁력을 높이는 데 중요한 역할을 한다.

또한 기업은 생애경력설계를 통해 인력의 효율적 활용과 지속적인 성장을 도모할 수 있다. 생애경력설계는 중장년층을 포함해 경력 전환과 재취업을 돕는 중요한 서비스로 자리 잡고 있다. 기존에는 중장년층의 경제적 자립과 경력 안정에 초점을 맞추었으나, 최근 연구들은 청년층 또한 생애경력설계의 중요성을 인식하고 있다는 점을 강조하고 있다 (박가열 외, 2024). 특히, 디지털화와 직무 환경의 변화로 인해 청년층도 경력설계의 필요성을 느끼고 있으며, 초기 단계부터 체계적인 경력설계를 통해 안정적 직업생활을 유지하고자 한다(남혜명, 2018).

Gattiker와 Larwood(1988)는 생애경력설계가 개인의 직무만족과 삶의 질을 향상하는 중요한 요소임을 밝힌 바 있다. 윤형기와 이희수(2009)는 퇴직 시점에 맞춘 일회성 지원이 아닌, 사전 예방적 관점에서의 생애경력설계가 중요하다고 강조하며, 이는 전 연령대가 경력설계와 지속적인 경력 관리의 필요성을 인식하게 되는 계기가 되었다. 본 연구의 목적은 기업 내 생애경력설계서비스의 운영 현황과 주요 장애 요인을 분석하고, 개선 방안을 도출하는 데 목적이 있다. 이를 위해 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 통해 생애경력설계서비스가 실제 기업 내에서 어떻게 운영되고 있으며, 어떤 어려움이 발생하는지에 대한 심층적인 정보를 수집하였다.

FGI 결과를 통해 서비스의 이해도, 산업별 차별화된 접근 방식, 정책적 지원의 필

요성 등 주요 과제를 도출하였고, 이를 바탕으로 재직자의 경력설계를 효과적으로 지원할 수 있는 개선 방안을 제안하고자 한다. 본 연구는 디지털 시대의 고용 환경에서 생애경력설계서비스의 필요성을 강조하고, 기업이 인력을 효과적으로 활용하며, 생애 경력설계 대상을 중장년층에서 청년층으로 확대할 방안을 제시함으로써 DX/AX 시대의 경제적 지속 가능성에 이바지하고자 한다.

## II. 선행연구 분석

### 2.1 생애경력설계 개념

생애경력설계(Life Career Design)는 개인이 전 생애에 걸쳐 자신의 경력을 주도적으로 개발하고 관리하는 체계적인 과정으로 정의한다. 생애경력설계 개념과 관련된 선행연구를 보면 Super(1990)는 생애 발달단계를 나이별로 나누고 일과 삶의 다양한 역할들을 통합적으로 고려하여 개인의 자아개념을 실현 해나가는 평생의 발달 과정이라고 주장한다. Savickas(2012)는 생애 발달을 개인이 자신의 경력 정체성을 구축하고 지속해서 재구성해 나가는 자기 주도적 과정이라고 정의하며, 이는 변화하는 환경에 적응하면서 의미 있는 직업생활을 영위하기 위한 필수적인 요소임을 강조한다. Hall(2004)의 연구에 따르면, 경력개발을 다음과 같이 네 가지 단계로 구분하였다.

첫째, 자기 주도적이어야 하는 즉 개인이 자신의 경력개발에 대한 주도권을 가진다. 둘째, 전 생애 걸쳐 진행되는 것으로 특정 시기에 국한되지 않고 생애 전반에 걸쳐 지속된다. 셋째, 통합성으로 직업생활뿐만 아니라 개인의 전반적인 삶의 맥락을 포함한다. 넷째, 발달적 성격으로 지속적인 학습과 성장을 통해 이루어지는 과정이다. 국내 연구에서 김봉환(2009)은 한국적 맥락에서 생애경력설계를 개인이 자신의 생애 단계별 특성을 이해하고, 변화하는 직업환경에 능동적으로 대응하면서 자신의 경력 목표를 달성해 나가는 체계적인 계획과 실천 과정으로 정의한다.

이러한 생애경력설계 개념은 급변하는 디지털 전환과 생애주기 확장으로 인해 사회적 측면과 개인적 측면에서 중요한 개념이다. 사회환경적 측면에서 살펴보면, Arthur & Rousseau(1996)는 급격한 기술 발전과 산업 구조의 변화로 인해 전통적인 조직 중심의 경력개발 패러다임이 한계에 직면하게 되었음을 제시한다. 이러한 현상은 디지털전환, 4차 산업혁명 등으로 인한 직업 세계의 불확실성 증가와 관련이 있다. Hall(2004)의 연구에서는 평생직장 개념의 약화와 고용 불안정성의 증가로 인해 개인 차원의 경력개발 필요성이 높아졌음이 강조된다.

특히 비정형 고용의 확대와 직업 이동성의 증가는 개인이 주도적으로 경력을 설계하고 관리해야 할 필요성을 강조하고 있다. 개인적 측면에서 Sullivan & Mainiero(2007)는 일과 삶의 균형에 대한 가치관 변화와 자아실현 욕구의 증대를 생애경력설계 등장的主要原因으로 제시한다. 이는 현대인들이 단순한 경제적 보상을 넘어 삶의 의미와 목적을 추구하는 경향이 강해졌음을 시사한다. 국내 연구에서 이지연(2014)은 한국 사회의 특수성과 관련하여 다음과 같은 배경 요인들을 제시한다.

첫째, 고령화 사회로의 진입으로 인한 생애주기 관점의 경력개발 필요성이 중요하다. 둘째, 조기퇴직과 이직의 일상화로 인한 경력 전환 지원이 필요하다. 셋째, 일-가정 양립에 대한 사회적 요구가 증가하고 있다. 넷째, 청년실업 및 중장년층 은퇴 문제에 대한 대응이 필요하다. 김은석과 정철영(2011)의 연구에서는 직업 세계의 변화 속도가 가속화되면서 평생학습과 지속적인 경력개발의 중요성이 더욱 주목받고 있다고 제안하였다. 이러한 현상은 개인이 전 생애적 관점에서 경력을 설계하고 관리해야 할 필요성이 증가하는 현 상황과 이어지고 있다.

이상의 선행연구를 통해, 생애경력설계의 등장은 급변하는 사회환경적 변화와 개인의 가치관 변화로 인해 중요한 개념이 되었다. 생애경력설계는 현대사회의 구조적 변화와 개인의 니즈 변화에 대응하기 위한 새로운 경력개발 패러다임으로 이는 향후 더욱 가속화가 예상되는 고용시장 변화와 불확실성 속에서 그 중요성이 더욱 중요할 것이다.

## 2.2 생애경력설계서비스 유형

생애경력설계를 조직 주도의 일회성 지원을 넘어 개인 주도의 지속적 경력관리로 정의하며, 퇴직에 앞서 사전 예방적으로 중장기 경력을 설계하고 준비하는 과정으로 해석하고 있다(윤형기 외, 2009). 이러한 개념은 생애경력설계가 단순히 취업이나 전직 지원을 넘어, 인생 전반에 걸친 경력 관리와 삶의 만족을 증진하는 데 중요한 요소로 작용함을 시사한다. 고용노동부는 중장년의 인생설계를 위해 생애경력설계 서비스를 지원하고 있다. 이는 고령자고용법 제11조 제4항에 준하여 중장년내일센터에서 실시되고 있다(고용부, 2023).

생애경력설계서비스는 중장년층의 재취업 성공률과 경력 안정성, 삶의 만족도를 높이는 데 실질적인 성과를 보인다. 고용노동부의 연구에 따르면, 생애경력설계서비스에 참여한 중장년층의 재취업 성공률은 약 58%에 달하며, 이는 비참여자의 35% 대비 23%포인트 높은 수치로, 생애경력설계가 재취업에 미치는 긍정적인 영향을 보여준다(고용노동부, 2022). 또한, 생애경력설계서비스 참여자는 경력설계 후 직무 만족도가

크게 향상되었다고 응답한 반면, 비참여자 그룹의 직무 만족도 낮게 나왔다. 이 외에도 생애경력설계서비스 참여자의 65%가 퇴직 이후 삶의 만족도가 높아졌다고 답하였으며, 이는 비참여자 그룹의 38% 대비 27포인트 높은 수치이다.

생애경력설계서비스는 중장년층의 경력전환과 재취업을 지원하는 다양한 프로그램으로 구성되며, 이를 운영하는 기관의 유형에 따라 제공 방식과 내용이 다소 차이가 있다. 본 연구는 운영기관이 대상자의 필요와 특성에 맞춘 서비스를 제공하기 위해 다각적인 접근 방식을 사용하고 있기에 운영의 주체에 따라 공공기관, 지자체 기관, 서비스 운영 민간기관, 기업 운영으로 나누었다. 첫째, 고용노동부(2017)에 따르면, 중장년내일센터에서는 생애경력설계서비스는 만 40세 이상의 재직자와 구직자를 대상으로, 생애 전반에 걸친 경력설계와 인생 후반부 준비를 지원하는 프로그램이다. 이 서비스는 중장년층이 자신의 직업 역량을 분석하고 미래를 체계적으로 설계할 수 있도록 돕는 것을 목적으로 한다.

서비스의 주요 대상은 만 40세 이상의 재직자와 구직자이며, 신청은 중장년내일센터 홈페이지를 통하거나 각 지역 중장년내일센터에 문의할 수 있다(중장년내일센터, 2019). 프로그램은 생애경력설계 재직자, 생애경력설계 구직자, 생산직 생애경력설계, 서비스직 생애경력설계로 구성되어 있다. 각 과정은 전체 12차시로 되어 기초 4차시, 심화 4차시, 선택 4차시로 구성되어 있다. 인생 후반전을 준비하는 40세 이상 중장년을 위한 과정으로 생애경력설계를 통한 평생현역 준비 및 실천방법을 건강, 여가, 재무, 소통이해로 나눠서 소개하고 있다\*.

둘째, 자치단체는 지역 내 중장년층의 고용안정성을 높이기 위해 생애경력설계서비스를 제공하고 있으며, 각 지역의 고용환경과 인구특성에 맞춘 프로그램을 운영하는 것이 특징이다. 서울시50플러스재단은 50+세대가 남은 생애에 무엇을, 어떻게 준비할지 모를 때 지금까지의 삶을 돌아보고 준비할 수 있도록 상담, 교육, 일·활동 연계를 통해 중장년의 성공적인 생애전환을 적극적으로 지원하고 있으며 생애전환의 첫 단계인 생애설계상담은 서울시50플러스재단의 각 캠퍼스와 자치구 50플러스센터의 상담센터를 통해 제공되고 있다(50+리포트, 2022).

50플러스의 생애설계 상담은 동년배 또는 전문기관 연계를 통한 종합상담을 제공함으로써 50+세대에게 계획과 실천을 위한 의사결정과 행동변화에 도움을 주고 있다. 내담자에게 필요한 정보를 제공하고 캠퍼스와 센터의 일자리 사업, 교육, 커뮤니티, 단체활동 등과 연계함으로써 동년배와의 관계 확장을 통해 인생 후반기 새로운 활동에 도전할 수 있도록 돕는다†. 이 외로 고용노동부의 후원을 받아 인천경영자총협회

\* 중장년내일센터 홈페이지, <https://www.elifeplan.or.kr/main/index.jsp>

† 서울시 50플러스재단 홈페이지, <https://50plus.or.kr/org/detail.do?id=25219720>

에서는 수요자의 일정에 맞춘 맞춤형 생애설계프로그램을 운영하였다. 대상은 인천에 거주 중인 퇴직(예정) 신중년이며 교육 내용은 변화관리, 자아탐색, 건강관리, 관계증진, 직업활동, 재무설계, 여가활용, 행복찾기로 8대 분야로 진행하였다\*.

셋째, 민간 운영기업에서 제공하는 생애경력설계서비스는 민간위탁사업을 운영하는 기업의 프로그램들이 있다. 제이엠커리어나 스텝스 등 중장년 생애경력설계 전문기관에서 기업 맞춤형 생애설계프로그램을 제공하고 있다. 주요 서비스는 생애경력설계 진단, 역량개발 워크숍, 경력전환 코칭으로 구성되어 있으며, 특히 기업의 퇴직예정자를 대상으로 한 맞춤형 프로그램 운영에 강점이 있다(제이엠커리어, 2024). 이음길은 공공부문 생애경력설계서비스 전문기관으로, 주요 서비스로는 생애경력설계 프로그램 운영, 취업 지원 서비스, 커리어 코칭이 있으며, 경력개발 단계별 맞춤형 지원체계와 사후관리 시스템 구축에 있다(이음길, 2023).

넷째, 기업에서 자체 운영하는 생애경력설계 프로그램이다. 삼성, SK 등 대기업은 임직원을 대상으로 퇴직 전 경력전환 교육과 재취업 지원 프로그램을 운영하며, 주로 경력전환 상담, 퇴직 후 직업계획 수립, 퇴직자전용 취업알선 등을 포함한다. 또한, 인지어스(Ingéus)와 같은 민간 컨설팅 기업과 협력하여 생애경력설계서비스를 외부에 위탁 운영하며, 개인 맞춤형 상담과 직업알선, 직무훈련 등을 제공하고 있다. 민간 기업의 생애경력설계서비스는 직무 특화 프로그램과 개별 상담 중심으로 운영되며, 참여자의 특성에 맞춤형 경력전환 지원을 강화하는 특징이 있다(고용노동부, 2023).

이처럼 다양한 운영기관들은 각자의 특성에 맞는 생애경력설계서비스를 제공하며, 중장년층의 경력전환과 재취업을 위한 실질적 지원을 하고 있다. 운영 주체에 따라 생애경력설계서비스의 접근 방식과 프로그램 내용이 달라지지만, 모두 중장년층이 디지털화된 고용시장에 적응하고 경제적 자립을 이룰 수 있도록 돕는 공통적인 목표를 갖고 있다.

## 2.3 생애경력설계 현황

생애경력설계는 고령화 사회에 대비하여 중장년층의 체계적인 경력 관리와 재취업을 지원하기 위해 도입되었다. 2000년대 초반부터 초고령화 문제에 대한 대응과 고용 유연성 강화를 위해 40세 전후의 중년기 성인들을 대상으로 하는 생애경력설계 프로그램이 시도되었으나 지속적인 확산으로 이어지지는 못했다(임정연, 박가열, 2024). 이후 2015년부터 정부는 장년고용대책의 일환으로 체계적인 생애경력설계서비스 제도를 구축하여 시행하기 시작했다. 이는 「고용자고용법」 제11조 제4항에 근거하여 중

\* 이모작 뉴스, <https://www.emozak.co.kr/news/articleView.html?idxno=5168>

장년내일센터를 통해 만 40세 이상의 재직자와 구직자를 대상으로 인생 3모작을 준비할 수 있도록 지원하는 프로그램으로 발전했다(임정연, 박가열, 2024).

공공기관을 중심으로 표준프로그램이 개발되어 전국적으로 운영되면서 더욱 체계적인 지원 체계를 갖추었다(김인숙 외, 2020). 우리나라의 고령화 속도는 세계적으로도 그 유례를 찾아보기 힘들 정도로 빠르게 진행되고 있으며, 2017년 고령사회 진입 이후 2026년에는 초고령사회가 될 것이다(김인숙 외, 2020). 이러한 급격한 고령화와 더불어 평생직장의 개념이 사라지고 평생직업 개념으로 변화하면서, 전 생애에 걸친 자기개발과 경력 관리에 관한 관심이 높아지고 있다(임정연, 박가열, 2024).

이에 따라 중장년의 경력개발 향상을 위한 다양한 기회를 제공하고, 중장년의 취업 지원을 위해 확산이 필요하다고 강조되고 있다(배선희, 손은령, 2022). 4차 산업혁명 시대를 맞아 개인은 고용 안정정보보다 고용가능성에 초점을 맞추어 경력개발을 해야 하며, 중장년은 현직을 유지하면서 동시에 자기주도적 생애경력설계를 통해 새로운 직장과 직업을 준비해야 한다(임정연, 박가열, 2024). 이는 개인의 소득수준 증가와 생활환경의 개선, 시민의식 발달 등으로 인해 경제활동 외에도 생애경력개발을 통한 자기개발 및 사회공헌 등에 관한 관심이 높아지는 현상과도 맞물린다(김인숙 외, 2020).

따라서 생애경력설계서비스는 단순한 재취업 지원을 넘어 전 생애에 걸친 경력개발과 관리를 지원하는 종합적인 서비스로 발전해야 하며, 이는 개인의 노후 준비뿐만 아니라 국가 경쟁력 향상을 위해서도 필수적인 과제라고 할 수 있다(배선희, 손은령, 2022). 평생직장의 개념이 사라지고 평생직업의 개념으로 변화하면서, 전문성과 함께 융합 및 협업역량을 갖춘 인재 육성이 요구되고 있다(김인숙 외, 2020). 이러한 사회적 변화는 체계적인 생애경력설계서비스의 필요성을 더욱 증가시켰다.

그러나 현재의 생애경력설계서비스는 여러 성과에도 불구하고 개선이 필요한 한계점들을 보인다. 첫째, 단순취업 알선에 편중되어 있어 종합적인 장년 대상 취업지원 서비스로의 기능이 미흡하다. 둘째, 장년층 노후설계와 관련된 기관 간의 연계가 부족하다. 셋째, 민간과 기업의 전직지원사업이 일시적인 이벤트성 프로그램에 그치고 있으며, 지속적인 사후관리가 미흡한 실정이다(임정연, 박가열, 2024).

이러한 한계점을 극복하기 위해서는 교육 대상의 다양성을 고려한 맞춤형 프로그램 개발이 필요하며, 사전학습, 본학습, 추수학습을 포함하는 생애경력 통합 서비스 모델의 구축이 요구된다(김인숙 외, 2020). 또한 전직지원 담당자의 전문성 강화를 위한 고용안정 방안 마련도 시급한 과제로 지적되고 있다(권혜자, 2013).

&lt;표 1&gt; 생애경력설계 및 일자리 지원 관련 연구 동향

발간 연도	논문제목	저자	학회지
2017	한국 장년층 일자리지원 정책의 역사적 전개과정에 관한 연구	김재영	부산대학교 석사학위
2020	중장년 취업아카데미 생애경력설계 표준프로그램 개발 사례	김인숙, 김창환, 리상섭	교육결선텩 코팅연구회
2020	RP(Rapid Prototype) 개발 방법론을 활용한 업·직종별 중장년 생애경력설계 프로그램 개발-제조업 생산직과 서비스직을 중심으로	이진구, 정홍진, 오인용, 송혜림	직업개발연구회
2022	한 중년전환기 직장인의 장기근속 후 이직 결정 경험 연구	배선희, 손은령	학습자중심교과 교육연구회
2024	제2차 베이비부머 세대의 생애경력설계 준비실태에 관한 탐색적 연구	임정연, 박가열	산업교육연구

### Ⅲ. 연구 방법

#### 3.1 연구 대상

생애경력설계서비스는 「고령자고용법」 제11조 제4항에 근거하여 중장년의 고용안정 및 고용촉진을 위해 중장년내일센터를 통해 제공되고 있다. 특히 2021년부터 1,000인 이상 기업을 대상으로 50세 이상 퇴직예정자에 대한 재취업지원서비스가 의무화되면서, 기업 내 생애경력설계서비스의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 그러나 제도 도입이 원활하지 않고 기업들의 체계적이고 적극적인 참여가 미흡하다. 이러한 상황에 대한 파악과 해결 방안을 도출하고자 본 연구의 연구 대상자는 생애경력설계서비스와 직접적으로 관련된 이해관계자들로 구성하였으며, 집단별 선정 기준은 다음과 같다. 첫째, 서비스 운영 외주업체와 공공기관의 특성을 모두 반영하기 위해 민간 외주업체 3개사와 공공기관 2개소의 종사자를 선정하였다. 외주업체의 경우 기업 대상 생애경력설계서비스 제공 경험이 있는 업체를 우선 선정하였으며, 공공기관은 중장년내일센터와 50플러스재단 등 중장년 대상 고용서비스를 전문적으로 제공하는 기관을 선정하였다.

둘째, 서비스 운영기업의 인사담당자는 생애경력설계서비스를 실제 도입하여 운영한 경험이 있는 기업의 담당자로 선정하였다. 이들은 서비스 기획과 운영을 직접 담당하고 있어 실질적인 운영 경험과 개선 사항에 대한 의견을 제시할 수 있는 전문가로 구성하였다. 셋째, 서비스 미운영기업의 인사담당자는 다양한 산업군과 기업규모를 고려하여 선정하였다. 특히 향후 서비스 도입 가능성이 있는 기업을 중심으로 선정하여 서비스 도입의 장애 요인과 지원 요구사항을 파악하고자 하였다.

마지막으로 서비스 참여자는 생애경력설계서비스를 이수한 경험이 있는 40세 이상의 중장년 근로자를 대상으로 하였다. 특히 서비스 참여 경로와 참여 시기가 다양한 참여자들을 선정하여 서비스 경험과 효과에 대한 다양한 관점을 수집하고자 하였다. 본 연구는 생애경력설계서비스와 관련된 다양한 이해관계자들을 연구 대상으로 선정함으로써, 서비스의 현황과 문제점을 종합적으로 파악하고 실효성 있는 개선 방안을 도출하고자 하였다.

### 3.2 자료수집

본 연구는 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)을 통해 기업의 생애경력설계서비스 운영 실태와 문제점을 심층적으로 파악하고자 하였다. FGI는 서비스 운영 주체, 기업 담당자, 참여자 등 다양한 이해관계자들의 생생한 경험과 의견을 수집할 수 있는 효과적인 연구 방법이다. 서비스 운영에 다양한 어려움과 요구사항을 파악하고, 이를 바탕으로 실효성 있는 개선방안을 도출하기 위해 FGI 연구방법을 채택하였다(김중호 외, 2022). 이에 본 연구는 FGI를 통해 생애경력설계서비스의 필요성과 지원현황, 참여자들의 요구사항, 서비스 지원방법과 내용, 효과개선 방안, 그리고 서비스 활성화 방안 등에 대한 다각적인 의견을 수렴하였다.

FGI는 2024년 10월 2주 차부터 5주 차까지 총 4회에 걸쳐 진행하였다. 첫 번째 집단은 서비스 운영 주체인 외주업체와 공공기관 종사자 5명을 대상으로 하였고, 두 번째 집단은 서비스 운영기업의 인사담당자 5명, 세 번째와 네 번째 집단은 미운영기업의 인사담당자 5명과 서비스 참여자 5명을 대상으로 진행하였다. 각 FGI 세션은 2시간 내외로 진행되었으며, 온라인 화상회의 플랫폼을 활용하여 지역과 관계없이 참여할 수 있도록 하였다. 면접 진행은 반구조화된 질문지를 바탕으로 하되, 참여자들의 자유로운 의견 개진을 촉진하기 위해 개방형 질문을 활용하였다. 질문지는 FGI 참석자들에게 진행 일주일 전에 공유하여 질문에 대해 충분히 생각할 수 있는 시간을 주었다. 모든 면접 내용은 참여자의 동의하에 녹화 및 녹취되었으며, 이후 전사하여 분석에 활용하였다.

&lt;표 2&gt; 중장년 생애경력설계 FGI 연구 참석자 명단 및 특성

구분		경력	직책	성별	나이
공공	A	10년 이상	소장	여	40대
공공	B	10년 이상	책임	여	40대
외주업체	C	10년 이상	상무	여	40대
외주업체	D	10년 이상	상무	여	40대
외주업체	E	10년 이상	부대표	남	40대
운영기업담당자	F	20년	팀장	여	50대
운영기업담당자	G	5년	대리	남	30대
운영기업담당자	H	10년	파트장	남	40대
운영기업담당자	I	10년	부장	여	40대
운영기업담당자	J	10년	팀장	남	40대
미운영기업담당자	K	10년	팀장	여	40대
미운영기업담당자	L	8년	총괄	여	30대
미운영기업담당자	M	6년	팀장	남	30대
미운영기업담당자	N	3년	대리	여	40대
미운영기업담당자	O	10년	팀장	여	30대
서비스참가자	P	30년 근무	-	남	60대
서비스참가자	Q	35년 근무	-	남	60대
서비스참가자	R	20년 근무	-	남	50대
서비스참가자	S	35년 근무	-	남	50대
서비스참가자	T	15년 근무	-	여	40대

## IV. 연구 결과

### 4.1 생애경력설계서비스에 대한 인식

생애경력설계서비스에 대한 인식은 서비스 제공자와 참여자 간에 상당한 차이를 보인다. 특히, 서비스 제공자들은 경력설계와 변화관리의 중요성을 강조하고 있지만, 실제 참여자들, 특히 40대의 경우 프로그램에 대한 인식이 낮고 참여가 저조한 경향이 나타났다. 현장 전문가들은 변화와 사고의 전환이 중요하다고 인식하는 반면, 프로그램 참여자들은 이러한 인식에 대한 공감감이 부족한 상태였다. 이를 보여주듯, 40대를

유입하기 위해 주말반이나 저녁반을 운영한 경우에도 50대 참여가 대부분을 차지해 40대의 관심이 낮음을 알 수 있다.

생애경력설계서비스에 대한 인식은 기업의 규모와 업종에 따라 차이가 두드러지며, 현실적 어려움이 함께 존재한다. 예를 들어, IT산업에서는 고령화로 인해 서비스의 필요성을 느끼면서도, 현업에 바쁜 40대와 50대가 생애경력설계 프로그램에 참여할 여유가 부족하다는 문제를 지적했다. 스타트업의 경우 인력 입출입이 빈번하고 장기 근속 문화가 자리 잡기 어려워, 재취업지원서비스에 대한 필요성이 낮다고 인식되고 있었다. 또한, 일부 기업에서는 생애경력설계서비스라는 명칭 자체가 모호하다고 느끼며, 서비스의 범위나 대상이 명확히 드러나지 않는다는 점을 지적하였다.

기업 경영진 역시 이윤창출과 직접적 연관이 적은 서비스에 대해 낮은 관심을 보이며, 제도적지원과 인식전환이 필요하다는 점이 나타났다. 그러나 생애경력설계서비스에 직접 참여한 경험을 통해 서비스의 필요성과 효과성을 긍정적으로 인식하게 되는 변화도 관찰되었다. 일부 참여자들은 생애경력설계서비스가 심리적 지원, 경력설계, 재취업 준비에 도움을 주는 유용한 프로그램으로 인식하며, 경력에 대한 새로운 시각을 받았다고 평가했다. 특히, 이 프로그램을 통해 경력전환과 은퇴 이후의 삶에 대해 구체적인 준비를 하게 된 참여자들은 서비스가 자신의 건강, 경제적안정, 가족관계에 긍정적인 변화를 가져다줄 수 있음을 경험하며 생애경력설계서비스의 중요성을 체감했다.

‘현장에 있는 전문가들은 누구나 변화 관리가 가장 중요하고 생각이 변하는 게 중요하다고 얘기하는데 현장의 당사자들은 그렇게 생각하지 않는 것 같다.’  
 ‘생애경력설계서비스에 대해 개념조차 인식 못 하다가 긍정적인 인식을 처음 갖게 됐다’

일부 참여자들은 생애경력설계서비스가 심리적지원, 경력설계, 재취업 준비에 도움을 주는 유용한 프로그램으로 인식하며, 경력에 대한 새로운 시각을 제공받았다고 평가했다. 특히, 이 프로그램을 통해 경력 전환과 은퇴 이후의 삶에 대해 구체적인 준비하게 된 참여자들은 서비스가 자신의 건강, 경제적 안정, 가족 관계에 긍정적인 변화를 가져다줄 수 있음을 경험하며 생애경력설계서비스의 중요성을 체감했다. 이러한 경험은 프로그램이 단순히 직업 전환을 넘어 인생의 방향성과 심리적 안정을 제공할 수 있음을 시사한다.

서비스의 인식 개선과 효과적인 정착을 위해서는 기업 내 문화적 정착과 더불어 공공적 지원이 필요하다는 의견도 나타났다. 일부 참여자들은 생애경력설계서비스가 공공의 영역에서 제공될 필요가 있다고, 주장하며, 재취업지원과 생애설계는 사회적 안

전망으로 기업이 아닌 공공기관에서 주도하는 것이 바람직하다고 대답하였다. 생애경력설계서비스는 서비스 제공자와 참여자 간의 인식 차이를 좁히고, 산업과 기업규모에 따라 특화된 맞춤형 접근을 통해 더 효과적으로 진행될 수 있을 것이다.

생애경력설계서비스에 참여한 참석자들은 처음에는 이 제도에 대한 인식이 부족했으나, 프로그램을 경험한 후 그 필요성과 효과성을 긍정적으로 인식하게 되었다. 프로그램을 통해 퇴직 후의 경험을 정리하는 시간을 가졌으며, 개인에게 필수적인 교육임을 깨달았다고 대답하였다. 생애경력설계서비스가 경로를 안내하는 역할을 한다고 평가하였으며, 심리적 지원 측면에서도 큰 도움을 받았다고 언급하였다. 재취업 기회를 통해 자신감을 얻었으며, 일이 건강, 경제적 안정, 가족 관계에 미치는 긍정적인 영향을 실감하였다. 프로그램을 통해 자신의 생애주기를 체계적으로 성찰할 수 있었으며, 프로그램이 제도적으로 보호받지 못하는 사람들을 위해 더 확대될 필요가 있다고, 강조하였다.

## 4.2 생애경력설계서비스의 필요성

생애경력설계서비스의 필요성은 연령대와 상황에 따라 다르게 인식되고 있으며, 기업과 근로자 각각의 요구와 업종 특성에 따라 다양하게 나타난다. 40대와 50대 이상을 대상으로 한 서비스 필요성에 대해 의견이 엇갈리는데, 40대에는 경력설계보다는 기업 내 경력개발과 관리 시스템을 강화하는 것이 더 현실적이라는 의견이라는 반면, 중장기적 경력설계를 위해 40대부터 체계적인 지원이 필요하다는 인식도 존재한다. 특히 중소중견기업의 근로자들은 정년이 보장된 대기업과 달리 서비스의 필요성을 더욱 절실히 느끼고 있는 것으로 나타났다.

퇴직 준비를 위한 체계적인 지원의 필요성 또한 강조되고 있다. 퇴직 시기에 집중된 교육보다는 조기 지원의 필요성이 제기되기도 하였다. 중장년층이 경력과 삶을 준비하는 데 있어서 생애경력설계서비스가 퇴직 직전보다 훨씬 이전부터 제공되어야 더 효과적이라는 의견이 있다. 급속한 고령화 속에서 근로자들이 자신에 적합한 양질의 일자리를 찾기 위해서는 생애경력설계서비스가 필수적이라는 응답이 있다. 특히 고령 근로자들이 사회 구성원으로서 능동적 역할을 지속할 수 있도록 돕기 위해, 서비스는 맞춤형 컨설팅과 그룹 상담을 병행하여 제공되어야 한다는 필요성도 강조되고 있다.

'실질적으로 나라에서 더 고민해서 자영업자들, 프랜차이즈 운영자가 폐업, 폐점 후에 대한 안전망이 진짜 더 필요하다.'

또한, 중소기업 근로자들에 대한 지원 확대 역시 필요하다. 대기업에 비해 경력설계에 대한 지원이 부족한 중소기업 근로자들은 정부 차원의 지원과 서비스 확대가 더욱 절실하다. 또한, 업종 특성에 맞춘 맞춤형 서비스의 중요성도 대두되었다. IT산업과 같은 특수 산업군에서는 업무와 긴밀하게 연결된 경력 관리 프로그램이 필요하다는 인식이 있으며, 정부와 기업은 각 산업에 적합한 특화된 생애경력설계서비스 개발에 중점을 두어야 한다는 주장이 있다.

'일로써 성장을 하는 거지 뭔가 교육을 대기업처럼 해서 하는 방식은 아니어서 말씀하신 것처럼 저희 같은 형태에서는 시간이 좀 더 필요한 것 같고, 오히려 한다면 이게 지금 업무와 연결되는 교육이라든가 아니면 회사 세제지원이 된다고 그런 것들이 됐을 때 기업에서 제공할 거 같다.'

### 4.3 생애경력설계서비스의 직면 과제

생애경력설계서비스는 그 실효성을 높이고 성공적으로 정착하기 위해 다양한 과제를 안고 있다. 일부 기업 담당자들은 생애경력설계서비스의 필요성과 내용을 충분히 이해하지 못한 채 형식적으로 대응하거나 매뉴얼을 숙지하지 못하여 서비스 제공에 어려움을 초래하고 있다. 또한, 서비스 대상자의 다양성 문제도 주요한 과제로 꼽힌다. 퇴직자들의 연령대, 직무, 학력, 경력 수준이 다르기에 단일화된 프로그램이 모든 대상자에게 효과적으로 작용하기 어렵다. 이는 맞춤형 접근이 필요한 이유를 잘 보여준다. 프로그램의 실효성 문제 또한 중요하게 지적되고 있다. 단기간의 교육만으로 경력 전환이나 재취업 성공 가능성을 높이는 데는 한계가 있으며, 장기적이고 지속적인 지원이 요구된다.

서비스 홍보와 정보의 연계성도 부족하여, 서비스에 대한 정보가 제대로 전달되지 않거나 접근이 어려워 서비스 참여가 저조해지는 문제가 발생하고 있다. 40대의 참여 부족 문제도 중요한 과제 중 하나이다. 일부 40대 근로자들은 자신을 중장년층으로 인식하는 것에 거부감을 느껴 프로그램 참여를 꺼리는 경향이 있으며, 서비스의 지속성 역시 과제로 떠오르고 있다. 일회성 교육만으로는 효과를 유지하기 어렵기 때문에, 서비스 종료 후에도 지속적인 지원과 일자리 제공 체계가 필요하다. 경영진의 인식 문제도 서비스 확산의 장애 요소로, 경영진이 이 서비스를 생산성과 직결되지 않는 사업으로 간주하며 지원을 소극적으로 하는 경향이 있다. 업무 공백과 비용 부담 역시 서비스 참여를 어렵게 하며, 일부 기업에서는 이동 등의 비용이 추가로 발생하기 때문에 서비스 도입에 부담을 느끼고 있다.

또한, 서비스 명칭과 이미지 문제도 존재한다. '생애설계'라는 용어가 다소 모호하여 정확한 대상층을 정의하기 어렵고, 예산과 인력 부족, 역량 평가와 매칭의 어려움, 컨설팅의 전문성 부족 등이 생애경력설계서비스가 해결해야 할 주요 과제로 나타났다. 서비스의 표준화 문제와 정보 접근성 부족 또한 해결이 요구된다. 서비스 정보 접근성 측면에서도 사용자 친화적인 온라인 시스템 구축이 필요하다. 특히 중소기업의 경우 예산과 인력이 부족해 독립적으로 서비스를 운영하기 어려워 정부 차원의 지원이 절실하다.

#### 4.4 생애경력설계 운영 개선 방안

생애경력설계서비스의 개선을 위해 다양한 방안이 제시되었다. 먼저, 제도적 지원을 강화하여 생애경력설계서비스가 국민적으로 보편화된 교육처럼 자리 잡도록 해야 한다는 의견이 나왔다. 이를 위해 장애인 교육이나 성희롱 예방 교육 같은 국민을 대상으로 제공하거나, 구직활동 인정이나 내일배움카드와 같은 혜택을 통해 참가 장벽을 낮추자는 제안이 있었다. 또한, 서비스 접근성을 개선하여 편리하고 다양화되지 않으면 시간이 부족한 근로자들이 참여하기 어렵기 때문에, 쉽게 접속할 수 있는 시스템과 접근 편의성을 높이는 방식으로 개선할 필요가 있다는 의견이 있다.

홍보 강화 역시 중요한 과제로, 생애경력설계서비스에 관한 설명과 플랫폼에 홍보 팝업을 띄워서 많은 사람이 접근할 수 있도록 제안하였다. 생애경력설계서비스 제도가 안정적으로 제공되기 위해서는 정부가 주도적으로 예산을 지원하고, 공공기관에 충분한 예산을 배정하여 서비스를 뒷받침할 필요가 있다는 답변도 있었다. 서비스의 지속성 강화 방안으로는 정기적으로 경력설계점검을 제안하였다. 건강검진처럼 일정 나이 이상이 되면 정기적으로 생애 설계를 점검하고 조정하는 기회를 제공하여 근로자들이 지속해서 삶을 재정비할 수 있는 계기를 마련하자는 것이다.

생애경력설계서비스에 적극 참여하는 기업에 근로감독을 완화하거나, 정부 입찰 시 가산점을 주는 등의 인센티브를 제공함으로써 기업의 참여 유도를 제안하였다. 또한, 전문 인력 확보와 지역별 거점 구축을 중요한 방안으로 제안하였다. 규모가 큰 기업이라면 생애경력설계서비스 전담 인력을 두고, 지역별 거점 센터를 설립하여 근로자들이 거주지에서 가까운 곳으로 서비스 신청하여 받을 수 있는 대담도 있었다. 특히 생애경력설계서비스가 근로자들에게 실질적인 도움을 줄 수 있도록, 법적 의무교육화와 맞춤형 서비스, 사용자 편의성을 강화한 온라인 시스템, 정부 지원 확대 등이 핵심적인 개선 과제로 제시되고 있다.

<표 3> 생애경력설계 주요 이슈와 개선 방안 분석

구분	인식	필요성	직면과제	개선방안
생애경력 설계 담당자	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장 전문가들은 변화관리의 중요성을 강조</li> <li>40대 참여 유도를 위한 주말반, 저녁반 운영 시도</li> <li>정년 연장 가능성 고려 시 40대 대상 서비스의 필요성 재검토 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40대: 정년 연장 가능성 고려 시 필요성 재검토</li> <li>50대 이상: 현실적인 프로그램 개발 필요</li> <li>중소기업 근로자 대상 서비스 필요성 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 담당자와 소통 문제</li> <li>서비스 대상자 다양성 문제</li> <li>프로그램 실효성 문제</li> <li>홍보 및 연계성 문제</li> <li>40대 참여 문제</li> <li>서비스의 지속성 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의무교육화 도입</li> <li>인센티브 제도 도입</li> <li>법정교육 형태로 전환</li> <li>성과연계형 지원방안 마련</li> </ul>
기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 규모와 업종에 따라 다양한 인식 존재</li> <li>대기업은 교육 효과 긍정적 평가</li> <li>IT기업은 업무 중심성으로 인한 참여 어려움 인정</li> <li>중소기업은 우선순위에서 밀리는 현실 지적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>선진국 복지제도 벤치마킹 차원</li> <li>업계 특성 반영한 맞춤형 서비스 필요</li> <li>제도적 의무이행 차원</li> <li>개인의 생애설계 관점에서 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진의 인식 문제</li> <li>업무 공백과 비용 부담</li> <li>낮은 참여율</li> <li>프로그램 품질 개선 필요성</li> <li>서비스의 공공성 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 제공 시기 조정</li> <li>맞춤형 서비스 제공</li> <li>교육방식 개선</li> <li>서비스 접근성 개선</li> <li>홍보 강화</li> </ul>

구분	인식	필요성	직면과제	개선방안
개인	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT업계는 인력 이동이 잦아 도입 어려움</li> <li>조직문화 특성상 장기근속 문화 부재</li> <li>서비스 명칭에 대한 부정적 인식</li> <li>경영진의 관심 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현시점에서 우선순위 낮음</li> <li>향후 기업규모 확대와 연령대 상승 시 재검토 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산과 인력 부족</li> <li>역량 평가와 매칭의 어려움</li> <li>산업별 특성에 따른 문제</li> <li>컨설팅의 전문성 문제</li> <li>조직문화의 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관 중심의 운영</li> <li>전문인력 확보</li> <li>지역별 거점 구축</li> <li>공공-민간 협력 강화</li> <li>플랫폼 활용방안 마련</li> </ul>

## V. 결론 및 제언

본 연구는 생애경력설계서비스의 현황과 개선 방안을 도출하기 위해 FGI를 실시하였으며, 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 생애경력설계서비스에 대한 인식은 서비스 제공자, 운영기업, 미운영기업 간에 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다. 서비스 제공자들은 변화관리의 중요성을 강조하는 반면, 운영기업들은 기업규모와 업종에 따라 다양한 인식을 보였다. 특히 대기업은 교육 효과를 긍정적으로 평가한 반면, IT 기업은 업무 중심성으로 인한 참여의 어려움을, 중소기업은 우선순위에서 밀리는 현실을 지적하였다. 이러한 결과는 서비스의 효과적인 운영을 위해서는 기업의 특성과 상황을 고려한 차별화된 접근이 필요함을 시사한다.

둘째, 생애경력설계서비스의 필요성은 연령대와 기업 특성에 따라 다르게 인식되었다. 40대의 경우 정년 연장 가능성을 고려할 때 필요성에 대한 재검토가 필요하다는 의견이 제시되었으며, 50대 이상에 대해서는 현실적인 프로그램 개발의 필요성이 강조되었다. 특히 중소기업 근로자들에 대한 서비스 필요성이 높게 나타났는데, 이는 대기업에 비해 상대적으로 경력개발지원이 부족한 중소기업의 현실을 반영하는 것으로 해석된다.

셋째, 생애경력설계서비스는 다양한 운영상의 과제를 안고 있는 것으로 분석되었다. 운영상의 주요 과제로는 기업 담당자와의 소통 문제, 서비스 대상자의 다양성 문제,

프로그램의 실효성 문제, 홍보 및 연계성 문제 등이 도출되었다. 기업 측면에서는 경영진의 인식 문제, 업무 공백과 비용 부담, 낮은 참여율, 프로그램 품질 개선 필요성 등이 주요 과제로 제시되었다. 이러한 과제들은 서비스의 효과적인 운영을 저해하는 요인으로 작용하고 있으며, 이에 대한 체계적인 개선 방안 마련이 시급한 것으로 판단된다.

넷째, 업종별 특성에 따른 차별화된 접근의 필요성이 확인되었다. 특히 IT 업계의 경우 업무 특성상 생애경력설계서비스 참여에 어려움이 있는 것으로 나타났으며, 제조업과 서비스업 등 전통적인 산업군에서는 상대적으로 서비스 수용도가 높은 것으로 분석되었다. 이는 업종별 특성을 고려한 맞춤형 프로그램 개발의 필요성을 시사한다.

다섯째, 서비스 참여자들의 경험 분석 결과, 프로그램 참여 후 경력설계에 대한 인식이 긍정적으로 변화한 것으로 나타났다. 참여자들은 생애경력설계서비스가 퇴직 후 삶의 준비와 경력 전환에 실질적인 도움을 제공하였다고 평가하였다.

본 연구에서 도출된 생애경력설계서비스의 개선 방안을 제도적 측면, 운영적 측면, 지원 체계 측면으로 구분하여 제시하고자 한다. 첫째, 제도적 측면에서는 서비스의 안정적 정착과 확산을 위한 제도적 기반 마련이 필요하다. 가장 중요한 것은 생애경력설계서비스의 대상나이 확대이다. 현재 40대 이상 중장년층 중심의 전직 지원에 초점을 맞춘 서비스를 전면적으로 재구성할 필요가 있다. 입직을 준비하는 청년층부터 생애경력설계의 관점에서 자신의 직업 경로와 경력개발을 체계적으로 준비할 수 있도록 지원해야 한다. 확장된 개념의 도입은 급변하는 노동시장에서 전 연령층의 경력 탄력성(Career Resilience)을 높이는 데 기여할 것이다.

둘째, 운영적 측면에서는 서비스의 효과성 제고를 위한 다각적 접근이 요구된다. 산업별 특성을 반영한 프로그램 개발로 IT산업, 제조업, 서비스업 등 업종별 특성과 요구사항을 반영한 맞춤형 콘텐츠를 제공해야 한다. 또한, 온·오프라인 혼합 교육방식을 도입하여 서비스 접근성 개선을 위한 다양한 채널을 구축해야 한다. 이와 함께 적극적인 홍보 전략을 수립하여 서비스의 인지도와 참여도를 제고할 필요가 있다.

셋째, 지원 체계 측면에서는 서비스의 체계적 운영을 위한 인프라 구축이 필요하다. 우선 공공기관 중심의 체계적 운영 강화가 요구된다. 중앙정부와 지방자치단체, 공공기관이 협력하여 표준화된 운영체계를 구축하고, 서비스의 질적 수준을 관리해야 한다. 제도적 기반 위에 효과적인 운영 시스템을 구축하고, 이를 뒷받침하는 지원 체계를 마련함으로써 생애경력설계서비스의 실효성을 제고할 수 있을 것이다. 특히 디지털전환 시대의 급격한 변화에 대응하기 위해서는 이러한 개선 방안이 유연하고 지속해서 발전될 필요가 있다.

본 연구는 생애경력설계서비스의 현황 파악과 개선 방안 도출이라는 측면에서 의미 있는 시사점을 제공하고 있으나, 연구 대상의 대표성 측면에서 한계가 있다. 본 연구

는 FGI 참여자 선정 과정에서 일부 업종과 기업에 한정된 표본을 구성함으로써, 전체 산업군의 특성과 요구사항을 포괄적으로 반영하지 못했다는 제한점이 있다. 이러한 제한점을 극복한 후속 연구는 생애경력설계서비스의 발전과 효과성 제고에 실질적인 기여가 될 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 김덕준 (2015), 인구구조 변화가 지방재정에 미치는 영향 분석, *충북연구원*, 01-71.
- 김봉환 (2009), 청소년의 선호 직업 편중 현상과 진로지도의 과제. *진로교육연구*, 22(4), 63-83.
- 김선주, 김중선 (2022), 디지털 트랜스포메이션 시대에 디자인씽킹 기반의 혁신적 브랜딩 프레임워크 및 프로세스에 관한 융합 연구, *한국과학예술융합학회*, 4(2), 05-25.
- 강성욱, 하규수 (2013), 중년층의 성공적 노화인식과 노후준비와의 관계에 관한 연구. *디지털정책 및 관리학회*, 11(12), 121-144.
- 강현무, 서성호, 이동원 (2022), 중소기업 디지털 전환(DX) 지원전략. *KISTI 이슈브리프 제41호*, 01-16.
- 김은석, 정철영 (2011), 대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 43(2), 171-189.
- 김인숙, 김창환, 리상섭 (2020), 중장년 취업아카데미 생애경력설계 표준프로그램 개발 사례, *교육컨설팅코칭연구*, 4(2), 05-25.
- 남혜명 (2018), 청년여성 취업지원 프로그램 현황에 관한 연구. *젠더와사회*, 29, 89-116.
- 배선희, 손은령 (2022), 한 중년전환기 직장인의 장기근속 후 이직 결정 경험 연구, *학습자중심교과교육연구*, 22(11), 315-332.
- 양정선. (2013), 베이비부머의 노후 경제활동 희망과 정책적 지원모색. *한국가족복지학*, 18(2), 59-79.
- 윤형기, 이희수 (2009), 평생직업능력개발 경로 재설계의 가능성과 한계. *대한공업교육학회지*, 34(1), 19-43.
- 이유우 (2022), 생애경력설계의 통합적 측면에서 중년의 지속가능한 고용과 경력 관련 체계적 문헌 고찰, *한국진로교육학회*, 8(1), 194-209.
- 이정아 (2024), 디지털 대전환(DX·AX)과 '디지털 위험 관리'의 중요성. *한국지능정보사회진흥원*, 01-21.
- 이진구, 정일찬, 오미래 (2024), 중장년 생애경력설계 프로그램 개발 연구, *평생교육·HRD연구*, 14(3), 01-13.
- 이진구, 정홍전, 오인용, 송해림 (2020), RP(Rapid Prototype)개발 방법론을 활용한

- 업·직종별 중장년 생애경력설계 프로그램 개발-제조업 생산직과 서비스직을 중심으로, *직업교육학회*, 14(3), 01-13.
- 임소현, 이승엽, 이영광(2022), 중장년 생애설계준비지표 개발, *서울시 50플러스재단*.
- 임정연, 박가열 (2024), 제2차 베이비부머 세대의 생애경력설계 준비실태에 관한 탐색적 연구. *산업교육연구*, 44(1), 64-85.
- 통계청 (2024), *2023년 출생 통계*, 정책브리핑
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996), A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Gattiker, UE and L.Larwood(1988), Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction, *Human Relations*, 41(8), 569-591
- Hall, D. T. (2004), The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007), The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Super, D. E., Osborne, W. L., Walsh, D. J., Brown, S. D., & Niles, S. G. (1992), Developmental career assessment and counseling: The C-DAC model. *Journal of Counseling & Development*, 71(1), 74-80.
- Savickas, M. L. (2013), Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 144-180.

**\* 저자소개 \***

· **박 가 열(kypark@keis.or.kr)**

중앙대학교에서 심리학 박사학위를 취득하였다. 현재 한국고용정보원 고용정책연구본부에 재직 중이며 주요 연구 및 관심 분야는 산업일자리전환, 미래직업연구, 생애경력개발, 고용서비스 등이다.

· **조 정 윤(joycho9797@gmail.com)**

한양대학교에서 화학공학(연료전지) 전공으로 박사학위를 취득하였다. 현재 고용노동부소속 (사)국제고용개발원 이사장으로 재직 중이며 주요관심 분야는 자격제도, 직업교육훈련, 국가 및 산업별 역량체계, 역량기반 교육훈련 및 평가, 고용서비스, 국제개발협력 등이다.

· **임 선 미(hrdpolicy24@gmail.com)**

숙명여자대학교에서 정책학 박사학위를 취득하였다. 현재 (사)국제고용개발원과 한국공학대 교수로 재직 중이며 주요 강의 및 연구 분야는 역량모델 개발 및 진단도구 개발과 AX, DX를 위한 역량개발 및 교육개발 등이다.