

임금피크제의 효과적 운용방안

박수용, 이상경*

A Study on Effective Operation of Wage Peak System in Korean Enterprises

Su-young, Park, Sang-kyung, Lee

임금피크제의 효과적 운용방안

A Study on Effective Operation of Wage Peak System in Korean Enterprises

한국은 급속도로 고령화시대로 접어들고 있다. 증가하는 고령 근로자들은 연공급 임금체계를 가져가고 있는 한국기업들에게 부담을 주고 있다. 임금피크제는 한국기업들이 임금부담에서 오는 조기퇴직 압박을 완화시키기 위한 대안으로 도입해오고 있다. 현재 한국기업들이 채택하고 있는 임금피크제는 주로 고용보장형이다. 그러나 앞으로는 고령화 시대에 대비해 고용연장형을 적극적으로 도입해야 할 것이다. 임금피크제를 성공적으로 운영하기 위해서는 개인별 임금피크제를 도입하고, 고령근로자를 위한 적절한 업무를 개발해야 할 것이다. 그리고 직종별 선별적용, 성과평가를 통한 차등화된 보상, 임금감소에 따른 실질적인 근로시간 단축이 필요할 것이다.

Korea has entered into an aging society at an exceptionally high speed. Increasing aged workers give pressure on Korean companies with seniority based pay system with labor costs. The wage peak system has been introduced to Korean companies as an alternative to early retirements. The wage peak system currently adopted in Korea is mainly the aging-limit-security model. But in the future we should actively adopt the employment-extension model.

To operate wage peak system successfully, I suggest introduction of the individual wage peak system, development of suitable jobs for the aged, selective application by job classification, incentive graded by performance evaluation, and working hour reduction with the decreased rate of wage.

key word : wage peak system, aging-limit-security model, employment-extension model, aging society, early retirement

* 제1저자 : 박수용 교신저자 : 이상경

투고일 : 2012. 10. 3. 심사일 : 2012. 11. 10. 게재확정일 : 2012. 12. 12.

대구보건대학교

I. 서론

우리나라의 대다수 기업들은 연공급제 임금시스템을 구축하고 있다. 그런데 이러한 연공급제하에서는 중고령자들의 임금이 생산성을 초과하여 많은 기업들에 초과비용의 부담을 주고 있고, 이러한 현상은 기업들로 하여금 중고령자들에 대해 끊임없는 정리해고유혹을 가지도록 하고 있다. 우리나라 300대 기업의 평균정년은 56.6세이나 이미 기업에서는 사오정(45세 정년), 오륙독(56세까지 일하면 도둑놈)라는 말이 나올 정도로 조기퇴직이 일반화되고 있는 현실이다. 반면에 우리사회는 급속한 고령화 현상이 나타나고 있는데 이러한 고령화현상으로 인해 정부에서는 국민연금 수급개시연령을 현재의 60세에서, 2013년 61세, 2018년 62세, 2033년까지는 65세로 점차 늦춰간다는 계획을 이미 수립해두고 있다. 따라서 근로자의 입장에서는 현재의 정년을 오히려 늘려서 일해야 할 필요성이 증대되고 있다. 이러한 연공급제 하에서의 불균형을 해소하고, 기업의 입장에서는 인건비를 절감하면서 고령자의 경험과 노하우를 계속유지하고 고령근로자의 입장에서는 고용유지 및 보장을 받을 수 있는 방안의 하나로 임금피크제를 도입하는 기업이 늘고 있다. 따라서 본 논문에서는 임금피크제의 운영실태를 유형별로 분석해서 문제점을 분석하고 임금피크제의 성공적인 정착을 위한 제도개선방안을 제시해 보고자 한다.

II. 임금피크제에 대한 이론적 고찰

1. 임금피크제의 의의

최근의 기업을 둘러싼 환경은 세계적인 경기불황 및 유럽의 경제위기 등 한 치 앞도 내다볼 수 없는 불안과 이에 따른 기업들의 성과확보를 위한 극한 경쟁상황을 연출하고 있다. 이러한 환경 하에서 기업이 성과를 내기 위한 방안으로는 매출증대와 같은 외형확대, 인건비 등 각종 비용절감을 통한 이윤

확보를 생각해 볼 수 있겠는데, 요즘과 같은 불황기에는 외형확대 보다는 비용을 절감하는 것이 성과를 내기에는 손쉬운 방안일 수 있을 것이다. 따라서 기업은 비용절감의 방편으로 고임금그룹인 중고령자들에 대해 끊임없는 해고 유인을 가질 수밖에 없다. 그런데 인건비를 절감하기위한 방편으로 정리해고를 선택하는 데에는 근로자의 반발과 고령화추세에 따른 사회적 문제점 등이 부담으로 작용할 수가 있다. 또 하나의 인건비절감의 방안으로는 성과중심 보상체계로의 전환을 시도해서 고임금 저 생산구조에 대한 변혁을 꾀할 수 있으나 이 역시 구성원들이 수긍할 만한 평가척도를 만들기 어렵지 않은 현실이다. 따라서 현재의 연공급제하에서 노사가 상호 윈윈 할 수 있는 대안으로 기업들은 임금피크제를 도입하고 있다. 임금피크제는 일정연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장하는 제도이다. 노동부는 임금피크제를 “근로자의 계속고용을 위해 노사 간 합의를 통해 일정연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장하는 제도” 라고 하였으며(노동부2004) 변상우, 김학돈은 “일정한 연령에 이르면 그때의 연봉을 기준으로 임금을 줄여나가는 대신 계속 근무를 할 수 있도록 하는 새로운 정년보장제도” 라고 정의하였다.¹⁾ 임금피크제를 도입함으로써 기업의 입장에서는 인건비를 절감할 수 있고 조기퇴직으로 인한 경험과 노하우를 갖춘 인력의 손실을 막을 수 있으며 절감된 인건비로 신규인력을 채용 할 수도 있다. 또한 근로자의 입장에서는 고용유지 및 보장이라는 이점이 있다. 따라서 기업의 입장에서는 인건비의 부담을 덜고 고용자의 입장에서는 고용의 안정성을 높이는 상호 윈윈할 수 있는 제도라는 점에서 임금피크제의 도입의의가 있다고 할 것이다. 한국과 고용구조가 비슷한 일본에서는 10여 년 전부터 임금피크제를 도입하여 실시하고 있는데 일본은 정년을 넘긴 고령자채용비율이 2000년 45.8%에서 2003년 70.5%로 높아지는 등 정착 단계에 접어들고 있다.²⁾ 물론 일본의 임금피크제가 실제의 정년을 연장하는 고용연장형이 주를 이루는데 반해 한국의 임금피크제는 기존의 정년을 보장하는 정년보장형이 주를 이루고 있다는 점에서 근본적인 차이가 있다.³⁾ 또

이러한 이유로 인해 노동계에서는 정년보장형 임금 피크제가 단순히 근로자의 임금삭감만을 가져올 수 있다며 도입에 부정적인 시각을 나타내는 사람들도 있다.

2. 임금피크제의 유형 및 구조적 특성

1) 임금피크제의 유형

임금피크제의 유형은 크게 정년보장형과 정년고용 연장형으로 구분할 수 있다. 정년보장형 임금피크제는 단체협약이나 취업규칙에 정한 정년연령을 기업이 보장하는 것을 전제로 정년 전 일정 연령부터 임금을 조정하는 모델이다. 정년고용연장형 임금피크제는 정년이 된 근로자를 일정기간 고용을 연장하는 대신 임금을 조정하는 방안으로서 정년연장형 임금피크제와 고용연장형 임금피크제로 구분할 수 있다.

(1) 정년보장형 임금피크제

정년보장형 임금피크제는 정년을 보장하는 조건으로 정년 전 일정 근속년수가 경과하면 그 경과시점부터 근로자의 임금을 삭감 조정하는 형태이다. 우리나라 임금피크제의 토대가 되는 일본의 경우 60세 정년이 법적으로 의무화 되어 있기 때문에 60세 정년퇴직후의 고용연장에 임금피크제의 초점이 맞춰지고 있는 반면에, 우리나라는 정년연령을 법적으로 의무화 하고 있지 않아 정년을 보장받지 못한 상태에서 40,50대의 조기퇴직사례가 증가하고 있기 때문에 정년을 보장하는 차원의 정년보장형에 주안점이 두어지고 있다. 그런데 정년고용보장형 임금피크제는 임금, 퇴직금 등 근로조건에 저하를 수반할 수밖에 없다는 점에서 노동계에서는 공식적으로 반대 입장을 표명하고 있다. 실제 선행연구에서도 정년고용보장형 임금피크제는 인건비 절감효과는 큰 반면, 근로자의 직무몰입도 및 조직 충성도는 하락하는 것으로 나타났다.⁴⁾ 그러나 외환위기 이후 정리해고, 명예퇴직 등으로 정년까지 근무하지 못하는 사례가 속출하는 현실에서 비록 임금이 줄어들지만 정년까지 고용이 보장됨으로써 해고에 대한 불안감을 줄일 수 있는 현실적인 대안이 되는 점도 간과할 수 없다 하겠다. 정년고용보장형 임금피크제는 근로조건 불이익변경에 해당될 가능성이 있기 때문

에 도입할 경우, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 동의를 얻어야 한다.

(2) 정년고용연장형

가. 정년연장형 임금피크제

정년연장형은 정년자체를 연장하는 대신 연장기간만큼 정년전의 임금을 조정하거나 혹은 기존정년연령 이후에만 임금을 조정하는 제도이다. 예를 들어 56세 정년을 59세로 3년 연장하는 경우, 3년 전인 54세부터 임금을 삭감하는 방식이다. 고령화 진전속도로 비추어 볼 때 임금피크제 도입에 따른 노동조합의 반발을 가장 최소화 할 수 있는 방안으로 볼 수 있다. 직군의 전환 없이 기존의 맡고 있던 직무를 그대로 맡으면서 근무할 수 있다는 장점도 있다. 그러나 연공적 인사관리에 의한 인사적체 및 이에 따른 종업원의 사기 저하, 고용탄력성의 상실 등의 문제점이 있을 수 있다.

나. 고용연장형 임금피크제

고용연장형은 정년이 되어 퇴직하는 근로자를 일정한 조건을 부과하여 재고용하는 대신 임금을 조정하는 방식으로 일본에서 일반화 되어있는 방식이다. 예를 들어 정년연령이 56세이면, 56세에 일단 회사를 퇴직하고 계약직, 촉탁직 등의 신분으로 재고용되어 고용을 연장하는 제도이다. 이때 재고용기간이 3년이라면 54세를 임금결절연령으로 하여 54세부터 임금을 조정할 수도 있고 퇴직 이후에 임금조정에 들어갈 수도 있다.

정년연장형 임금피크제는 재직 중인 모든 근로자에게 적용이 되지만, 고용연장형은 재고용계약여부를 기업이 선택할 수 있다는 점, 그리고 재고용 시 현 직무와 구별하여 다른 직무를 부여하기 다소 용이하다는 점에서 두 유형의 차이가 있다

2) 임금피크제의 구조적 특성

(1) 임금커브의 유형⁵⁾

임금커브의 유형으로는 상승형, 상승둔화형, 수평형, 점감형, 하향후 상승형, 하향후 수평형 등이 있다. 상승형은 근로자의 임금수준을 임금피크제 도입 여부와 관계없이 상승시키는 유형이고, 상승둔화형은 임금상승폭을 낮춰서 운영하는 유형이다. 수평형은 임금피크제를 적용받는 해당 연령에서 정년연령

까지 임금조건을 그대로 유지하는 유형이고, 점감형은 임금피크제를 도입하는 해당 연령에서 정년연령까지 점차적으로 임금을 감소시키는 유형을 말한다. 하향 후 상승형은 특정연령에서 임금을 일단 일정 비율 또는 일정액 감액시킨 후 정년까지 임금을 점진적으로 상승시키는 유형이고, 하향 후 수평형은 특정연령에서 임금을 일단 감액시킨 후 정년까지 임금을 그대로 유지하는 유형을 말한다. 이러한 임금커브유형 중 점감형, 하향 후 상승형, 하향 후 수평유형은 기존임금의 삭감이 불가피하게 되기 때문에 근로자와 노동조합의 반발이 예상되나 우리나라의 경우는 대부분 점감형을 채택하고 있다. 일본의 경우는 상승둔화형, 수평형이 많이 채택되고 있는 것으로 나타났다.⁶⁾ 이는 우리나라의 기업은 인건비 절감차원에서 임금피크제를 도입한 반면에 일본은 고령화시대에 대비한 고용연장에 제도도입의 목적이 있는데서 기인한 결과라 하겠다.

(2) 임금굴절 연령

근로자의 임금을 조절하는 연령대를 말하는 것으로서 각 기업의 정년연령과 인건비부담이 생산성을 상회하는 연령, 기업 내 인력구성유형 등을 고려해서 결정되었지만, 정년고용연장형인 경우에는 정년이 연장되는 만큼의 앞선 시점을 임금굴절 기준연령으로 정하는 것이 무난하고, 정년보장형을 도입하고 있는 기업은 3, 4년 전을 임금굴절 연령으로 하는 것이 일반적이다.

(3) 임금감액률

임금을 감액할 때의 비율을 말하는데 기업, 근로자, 노동조합의 입장에서 볼 때 가장 민감하고 중요한 요소이다. 노사 간의 합의를 통해 합리적인 선에서 결정되는 것이 바람직하다.

임금피크제 도입초기에는 점진적인 감액률로 해서 충격을 최소화하고, 성숙기에는 감액률을 높여나가는 방법이 무난하다. 우리나라기업의 평균삭감률은 25% ~ 45%수준으로 일본보다는 삭감률이 큰 편이고 정년고용연장형을 도입한 기업의 삭감 폭이 정년보장형의 삭감 폭 보다 큰 편이다.

(4) 임금구성항목의 조정

근로자의 임금을 감액하는 방안에 관한 사항으로 통산 우리나라의 임금은 기본급, 각종수당, 상여금으로 구성되어 있는데 어느 항목을 어떻게 조정할

것인지를 결정해야한다. 기본급에 대해서는 정기호봉승급분 또는 베이스업 분을 조정하는 방안을 강구할 수 있다. 정기호봉승급을 정지시키거나 베이스업 분도 감액 혹은 전혀 인상시키지 않는 방안을 고려해 볼 수 있다. 상여금 부분도 기본급을 조정하는 경우에는 상여금도 자동적으로 조정되지만, 기본급에 손을 대지 않는 경우는 상여금을 일반직원과 차등지급하는 방안 등을 고려해 볼 수가 있겠다.

(5) 신분 및 직무전환

임금피크제 적용대상자의 신분을 일반직 그대로 가져 갈 것인지 아니면 계약직, 별정직, 촉탁직 등으로 할 것인지, 또한 기존의 업무를 그대로 맡게 할 것인지에 대한 결정을 해야 한다. 기존의 상위직급자였던 대상자의 신분과 직무를 그대로 둔 상태에서 함께 근무하게 되면 기존의 상사에 대한 예우, 명령체계, 업무지침 등에서 혼선이 일어날 수가 있으므로 가급적 대상자의 직무조정과 그에 따른 그 직무가치에 적합한 신분으로의 전환이 필요하다. 물론 단순 정년연장형의 경우에는 그 신분과 직무를 그대로 가져갈 수도 있을 것이다.

Ⅲ. 우리나라 임금피크제 도입현황 및 법제도적 기반

1. 임금피크제 도입현황 및 실태

고용노동부에 따르면 2011년 100인 이상 사업장 1만29개소를 조사한 결과 12.3%가 임금피크제를 도입하고 있다. 2003년 신용보증기금에서 처음으로 임금피크제를 도입한 이후 2006년 3.3%, 2008년 5.7%에 이어 2009년 9.2%, 2010년 12.1% 2011년 12.3%로 증가해왔다.(자료, 고용노동부) 임금피크제를 도입한 목적을 보면 인건비 부담경감이 59.4%로 가장 높고, 그 다음으로 고령자의 경험·노하우 활용 50.0%, 중장년인력 고용불안해소 35.4%, 고령자의 사기제고 22.6%, 인사적체해소 18.6%, 구조조정 대안 18.4% 등의 순이다. 임금피크제 유형별로 도입목적은 보면 정년보장형의 경우에는 인건비부담 경감의 비중이 가장 높은 반면 고용연장형의 경우에는 고령자의 경험·노하우 활용의 비중이 가장 높게 나타났다. 임

금피크제를 도입할 의사가 없는 기업을 대상으로 그 이유를 물어본 결과, 임금피크제 도입의 전제조건인 노사합의의 어려움이 37.6%로 가장 많고, 고령자 적합 직종 개발의 어려움 31.9%, 임금삭감에 따른 소득감소를 우려하여 근로자와 노조의 반대 28.9%, 정년 전에 대부분 퇴직하므로 임금피크제 실효성 없음 19.5%, 성과주의 임금제도 도입으로 임금피크제 불필요 18.8%, 현재도 인력과다 14.4% 등의 순으로 나타났다.⁷⁾

2. 임금피크제의 법제도적 기반

우리정부는 2008년에 기존의 ‘고령자고용촉진법’을 ‘고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률’로 개정하여 고령자고용촉진과 고용안정을 위한 다양한 조치들을 강구하였다. 개정된 법률 제21조 제1항에서 “사업주는 정년에 도달한 자가 그 사업장에 다시 취업하기를 희망할 때 그 직무수행 능력에 맞는 직종에 재고용하도록 노력하여야 한다”고 정하고 있다. 동법 21조 2항에서 “사업주는 고령자인 정년퇴직자를 재고용할 때 당사자간의 합의에 의하여 근로기준법 제34조에 따른 퇴직금과 같은 법 제60조에 따른 연차유급 휴가일수계산을 위한 계속근로시간을 산정할 때 종전의 근로시간을 제외할 수 있으며 임금의 결정을 종전과 달리할 수 있다”고 정하고 있다. 이는 사업주가 고령자인 정년퇴직자를 재고용함에 있어 당사자간의 합의에 의해 법정퇴직금과 연차유급일수계산을 위한 계속근로기간산정에 있어 종전의 근로시간을 제외하거나 임금의 결정을 종전과 달리할 수 있도록 규정하여 현행법이 이미 임금피크제의 법적 기반을 마련하고 있는 것으로 볼 수 있다.⁸⁾ 고용보험법 제23조에서는 고령자등의 고용촉진을 위하여 고령자고용촉진(다수고용)장려금, 정년연장지원금, 정년퇴직자계속고용장려금 등을 지원하고 있다. 또한 정부에서는 고용보험법 시행령 제33조에 따라 고령자고용안정권선택 비용지원사업을 시행하고 있다. 이 사업은 고령자의 고용안정 및 취업의 촉진 등을 위하여 임금체계 개편 및 직무재설계 등에 관하여 전문기관의 자문을 받는 사업주 또는 노사단체에 대하여 그에 소요되는 비용의 일부를 지원 하는 사업이

다. 지원대상 프로그램으로는 임금피크제 도입 등 임금체계개선, 고령자 적합 직종 또는 직무개발, 유연근무체계, 직무공유제 등 근로형태 다양화, 정년연장 및 계속고용제도 도입, 연령차별 해소를 위한 노무관리 개선, 기타 안전보건 향상 등 고용안정을 위한 프로그램 등이다.

IV. 임금피크제의 유형별 사례분석

1. 한국 임금피크제의 특징

임금피크제는 연공급 임금체계를 가져가고 있는 일본, 한국에서 생겨난 임금체계라 할 수 있다. 연공급체계하에서의 고령자들의 고임금 구조에 변형을 가해서 기업입장에서는 인건비부담을 줄이고 근로자 입장에서는 계속고용을 보장 받는 임금시스템이다. 그런데 일본은 이미 2006년에 초고령사회로 접어든 상태에서, 근로인구의 감소를 막기 위해 정년 이후의 계속고용을 전제로 임금을 조정하는 고용연장형이 주를 이루고 있는데 반해, 우리나라의 임금피크제는 구조조정에 의한 조기퇴직이 일반화 되고 있는 상황에서 기업들이 인건비를 절감하기위해 임금을 삭감하는 대신 정년을 보장하는 정년보장형이 주를 이루고 있다는 점이 가장 큰 차이점이라 할 수 있다. 유럽에서도 스웨덴을 중심으로 몇 개국에서 임금피크제가 운영되고 있으나 유럽은 고령근로자에 대해 퇴직 후의 생활에 적응 할 수 있도록 퇴직 전에 근로시간을 단계적으로 줄여주고 근로시간 감소에 따른 소득감소분을 정부가 보전해주는 ‘점진적 퇴직제도’라는 점에서 일본이나 우리나라와는 도입취지가 다소 차이가 난다고 할 수 있겠다.⁹⁾ 일본은 정부차원에서 고령인력의 활용을 위해서 이미 1994년에 60세 정년을 법제화 했으며, 2004년 ‘고연령자고용안정법’을 개정하여 현역 65세 사회를 건설하기위한 방안으로 정년제폐지, 정년연장, 계속고용제 중 어느 하나의 도입을 기업에 의무화하고 있다. 반면 우리나라에서는 60세 정년도 법으로 보장받지 하는 상황에서 근로자들의 평균체감정년이 50세 미만인 점을 감안하면 정년보장형이 주가 되는 이유를 이해할 수 있을 것이다.

표1 은 일본과 우리나라의 고령화 추이 및 관련법의 제·개정 연도를 나타낸 표이다.

표1. 한국과 일본의 고령화 및 정년관련 지표

	고령화 사회	고령 사회	초고령 사회	고령자 고용 안정법 제정	60세 정년 노력 의무 연도	60세 정년 법제화 연도
일본	1970년	1994년	2006년	1971년	1986년	1994년
한국	2000년	2018년	2026년	1991년	1991년	-

(김정환, 노동리뷰, 한국노동연구원, P38, 2008.12월호)

중고령자들의 입장에서는 정년을 보장받고, 사용자의 입장에서는 인건비를 절감할 수 있으며, 노조 특히 비교적 낮은 직급이나 젊은 층을 중심으로 조직된 노조에서는 조기퇴직 또는 직무전환을 유도해 인사체제가 해소됨으로써 승진의 숨통이 트일 수 있다는 점에서 정년보장형이 노사 양측의 이해관계가 맞아 떨어지는 점도 있다.¹⁰⁾ 정년연장형 임금피크제는 금융권을 중심으로 먼저 도입되었으며, 제조업에서도 정년을 연장하고 기존정년연령 이후에 임금을 조정하는 정년연장형 임금피크제를 도입하는 기업이 늘고 있다. 대우조선해양에서는 2004년부터 고용연장형 임금피크제를 도입해서 숙련인력에 대한 정년퇴직 후 재고용을 하고 있다. 2013년에 국민연령개시연령을 61세로 상향조정, 2016년을 정점으로 생산가능인구 감소, 2018년 고령사회 진입, 2016년을 정점으로 총생산가능인구 감소, 2026년 초고령사회 진입이라는 우리나라의 현실을 고려하면 중고령자의 고용확대를 높일 수 있는 정년연장, 고용연장 방안에 대한 보다 적극적인 검토가 있어야 할 것이다.

2. 한국임금피크제의 유형별 사례분석

1) 정년보장형(신용보증기금)

신용보증기금은 2003년에 우리나라에서는 처음으로 임금피크제를 도입하였다. 과거 6차에 걸친 구조조정에서 연령과 직위를 기준으로 명예퇴직을 실시하

였으나 명예퇴직 대상자들의 고용불안에 사기저하, 노조의 반발 등 부작용이 심각해지자 명예퇴직을 대체할 새로운 인사제도를 모색하는 과정에서 임금피크제를 도입하게 되었다. 신용보증기금의 임금피크제의 특징은 직군전환 및 임금커브제이다. 직무에 따라 직원을 일반직원, 별정직원, 서무원으로 구분하고 근로자가 만 55세가 되면 일반직원에서 별정직원으로 전환을 하고, 54세 임금을 피크로 55세부터 58세까지 매년 75%, 55%, 35%로 점차적으로 줄여가는 제도이다. 그러나 임금만 줄여갈 뿐 복리후생과 예우는 그대로 유지된다. 별정직으로 전환된 이후에는 본인의 희망, 경력 등을 감안하여 채권추심업무, 소송진행업무, 기타업무 등 적절한 업무를 부여 받는다. 그리고 임금피크제를 원치 않는 직원은 명예퇴직을 신청할 수 있게 된다. 현재 명예퇴직을 신청하는 직원에겐 퇴직금에 1년치 연봉을 더 주고 있지만 대다수 직원들은 임금피크제로의 전환을 신청하고 있다. 별정직 전환시에는 퇴직금 중간정산이 이루어져 임금삭감에 따른 퇴직금의 손실을 방지하게 되어 있다. 신용보증기금의 경영층의 입장에서 이 제도를 운영하는데 있어서 제일 큰 문제점은 신입직원을 제대로 뽑지 못한다는 데 있다. 신용보증기금은 준정부기관이어서 정원을 마음대로 늘릴 수 없는데 임금피크제 직원이 많아질수록 신규채용여지가 줄어드는 것이다. 실제로 신용보증기금은 임금피크제를 도입하기 전에는 한해 평균 150명 정도를 뽑았는데 도입 후엔 50명 안팎으로 줄었다. 신용보증기금이외에 정년보장형 임금피크제를 도입한 주요기업들을 보면, 대한전선(2003년), 기술신용보증기금(2004년), 서울신문(2005년), 한국도로공사(2005년) 등이다.

2) 정년연장형(LS전선)

LS전선은 2007년 고령자의 고용불안을 해소하고 고령근로자들의 경험과 노하우를 활용하여 기업경쟁력을 높이고자 임금피크제를 도입하였다. 주요내용으로는 정년연령을 기존의 58세에서 60세로 연장하고 연장기간동안 임금의 15%를 삭감한다. 임금결절연령은 58세를 피크로 해서 나머지 연장기간동안 85%의 임금을 지급한다는 것이다.

퇴직금은 임금피크연령에서 중간정산을 하여 퇴직금의 손실을 방지하였으며, 중간정산 후 맡게 되는

직무는 새로운 직무가 아닌 기존의 직무를 계속 수행하므로 따로 직무개발을 해야 할 필요가 없었다. LS전선과 같이 제조업의 경우, 숙련된 기술과 노하우를 계속 그대로 이용할 수 있고 또 현장에서 따로 직무를 새로이 개발할 필요가 없는 경우가 많기 때문에 단순 사무관리직에 비해 정년연장 임금피크제를 도입하기가 오히려 용이할 수가 있다. 제조업의 정년연장 임금피크제 도입 기업을 보면, 아세아제지(2006년), LG필립스LCD(2006년), 유한킴벌리(2007년), LG전자(2007년), LG마이크론(2007년) 등이 다. 우리나라의 대표적 제조업체인 현대중공업과 포스코도 정년을 각각 60세와 58세로 연장하는 대신 연장기간의 임금을 조정하는 방식을 취하고 있다. 또한 우리나라 은행의 대부분은 2005년 금융노조와 산별교섭을 통하여 정년연장형 임금피크제를 도입하고 있는데 수출입은행(2005년 도입)의 예를 보면, 정년을 58세에서 59세로 1년 연장하고 만 55.5세를 기점으로 하여 일반직에서 계약직으로 전환함과 동시에 임금을 1년차 90%, 2년차 75%, 3년차 60%, 마지막에는 30%로 줄여나가는 방식이다. 정년연장형 임금피크제를 도입한 은행으로는 우리은행(2005년), 산업은행(2005년), 기업은행(2005년), 하나은행(2006년), 외환은행(2007년), 국민은행(2008년) 등이 있는데 수출입은행과 거의 유사한 방식으로 운영되고 있다고 보면 될 것이다. 그런데 은행의 경우는 앞의 제조업에 비해 근로자들이 임금피크제보다는 희망퇴직을 선택하는 경우가 훨씬 많다. 이는 은행권이 희망퇴직자에 대해 퇴직위로금을 지급(2011년 기준, 국민은행 3년 치, 기업은행 2년6개월 치 급여지급)하는데서 오는 것일 수도 있지만, 제조업에 비해 사무관리직이 직무전환, 직무개발 등의 어려움으로 인해 임금피크제 도입이 쉽지 않다는 것을 보여준다.

3) 고용연장형(대우조선해양)

대우조선해양(주)은 선박제조업체로서 2004년에 중고령자의 고용불안 해소 및 숙련노하우의 활용을 위해서 고용연장형 임금피크제를 도입하였다. 주요 내용으로는 정년인 57세 퇴직이후에 계약직으로 재고용하는 것을 전제로 만 53세부터 임금을 조정하는 제도이다. 53세부터 57세까지는 상승분화형 임금체계를 가져가고 정년이후에는 계약에 의해 점감형 임금을 적용시키게 된다. 퇴직금은 피크임금을 기준

으로 중간정산을 하여 퇴직금 손실을 방지하였다. 고용연장형도 정년연장형과 마찬가지로 숙련된 기술을 가진 제조업 근로자에게 적용이 용이한 임금체계라 할 수 있겠다.

V. 임금피크제의 운영상의 문제점 및 개선방안

1. 임금피크제 운영상의 문제점

임금피크제 실태조사에 따르면, 임금피크제 도입 및 운영과정상의 문제점으로 임금피크제 도입대상자의 사기 및 생산성저하가 37.1%로 가장 높고, 그 다음으로 능력자도 일정연령에 도달하면 무조건 임금피크제 적용대상이 됨, 임금피크제 대상자에게 적합한 직무 및 직종개발 어려움, 임금삭감에 따른 소득감소를 우려하여 근로자들의 반대, 인건비 절감효과 미흡 등의 순이다. 한편 임금피크제를 실시하고 있는 기업의 근로자의 입장에서 가장 불만스러운 것은 낮은 임금이 49%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 불만족스러운 업무, 낮은 성취감, 직장 동료와의 냉랭한 관계 등으로 나타났다.¹¹⁾

이러한 문제점들을 정리해보면,

첫째, 임금피크제 대상자들의 직무전환 및 적절한 직무개발이 어렵다는 점이다.

이 부분은 직종별로 다소 차이가 날수는 있다. 단순 제조현장의 기술직의 경우는 직무의 전환 없이 기존의 업무를 그대로 하는 경우가 대부분이지만, 사무관리직의 경우는 직무전환이 요구된다. 은행의 경우, 임금피크제 적용대상이 되면 주로 후선업무를 맡게 되는데, 지점을 돌며 일상적인 업무처리를 감사하거나(국민은행), 중소기업에서 거래를 유치하는 업무(우리은행), 채권추심 등 대출사후관리를 하거나(하나은행), 민원상담(기업은행) 등의 업무를 하게 된다. 이러한 후선업무를 담당하는데서 오는 소외감이 생산성 및 사기저하로 나타날 가능성이 높다.

둘째, 연공서열형 조직문화에서 오는 갈등을 들 수 있다.

우리나라는 대부분의 기업이 연공서열형 수직적 조직문화를 가져가고 있는데 임금피크대상자의 경우

는 자신이 이전에 데리고 있던 부하직원에게 업무 지시를 받아야하는 경우도 있을 수 있다. 이러한 직장내 권력관계의 역전현상은 상하간 불협화음을 가져오고 결국 사기저하와 생산성 저하로 나타날 수 있다. 일본의 경우, 직장후배가 상관으로 와도 개의치 않고 일하는 근로문화가 임금피크제 정착에 큰 역할을 했다.

셋째, 인건비 절감부분에 대한 노사 간 시각차가 크다는 점이다.

임금피크제 대상 근로자들의 입장에서는 가장 큰 불만이 낮은 임금으로 조사되었지만, 실제 기업의 입장에서는 임금피크제 시행으로 인한 인건비 절감효과가 그리 크게 느껴지지 않는다는 점이다. 은행권에서는 임금피크제 대상자들에게 복지비용, 사회보험 뿐 아니라 사무실 운영비용까지 들어가는 것을 감안하면 인건비절감효과가 별로 없다는 입장이다. 물론 이 부분도 직종별, 기업별로 어느 정도의 임금삭감과 복지제공을 하는가에 따라 달라질 것이지만

노사 간의 시각차가 있는 것이 현실이다. 이러한 점은 노사 상호간의 불신으로 연결되어 제도 정착에 걸림돌이 될 수 있다.

넷째, 일정한 연령을 기준으로 전사원이 임금피크제 적용대상이 된다는 점이다.

우리나라의 임금피크제의 대부분을 차지하는 정년보장형과 정년연장형의 경우, 임금피크제 적용 기준이 연령이고, 대상도 모든 근로자를 대상으로 하기 때문에 능력이 있고 체력적으로도 전혀 문제가 없는 근로자까지도 포함되어야 한다는 점에서 개인적 차이를 전혀 고려하고 있지 않다는 점이다.

마지막으로 임금피크제에 대한 노사 간의 접근방식의 차이이다.

앞에서 언급한 바와 같이 기업 입장에서는 임금피크제 도입을 인건비절감의 한 방편으로 생각하였고 근로자의 입장에서는 고용의 연장으로 생각한다는 점이다. 이러한 제도도입에 대한 근본적인 입장차이가 있다 보니 근로자의 입장에서는 기업의 임금피크제 도입을 임금삭감을 위한 방편으로 받아들여 부정적인 시각을 가지게 되고 이것이 결국 임금피크제 운영 및 정착에 걸림돌이 되고 생산성 저하로 연결될 수 있다는 점이다. 결국 앞에서 살펴 본 이

러한 문제점들이 복합적으로 맞물려서 실태조사에서 사기 및 생산성저하가 가장 큰 문제점으로 대두되었다고 볼 수 있다.

2. 임금피크제 정착을 위한 개선방안

첫째, 고령자에 적합한 직무개발 및 합리적 직무재배치가 요구된다.

임금피크제 실태조사에서도 나타났듯이 임금피크대상자에게 적합한 직무를 부여하는 일은 임금피크제의 성공적 정착을 위한 핵심요소라 할 정도로 중요하다. 임금피크제 대상자의 사기 및 생산성저하도 결국은 임금피크제 대상자의 적합한 직무개발의 어려움과 직결되는 것이라 볼 수 있다. 따라서 임금피크제 대상자들에게 동기를 부여하면서 생산성도 향상시킬 수 있는 직무를 개발해내야 할 것이다. 이를 위해서는 먼저 직무분석을 통해 기존의 업무에 대한 전반적인 재검토가 이루어져야 할 것이며, 이를 통한 임금피크제 대상자에 대한 합리적인 직무재배치를 하고 이들을 위한 직무를 지속적으로 개발해야 할 것이다. 일본기업인 후지제록스는 50세 이상 고령인력을 대상으로 ‘뉴워크(New Work) 지원제도’를 실시하고 있는데 이는 고령근로자들이 근무시간의 30%범위 안에서 현업 이외의 다른 업무를 경험하게 하여 새로운 업무에 도전함과 동시에 자아실현도 추구할 수 있도록 하는 제도이다. 그 외에도 일본에서는 고령인력들이 현업에서 쌓은 노하우를 후배사원들에게 전수하도록 하는 프로그램을 운영하는 기업도 있다. 또한 기업에서는 고령자들의 직무전환 및 재배치를 다기능전문가를 육성하는 과정으로 운영하고, 이를 대상자들에게도 충분히 납득시켜 직무전환에서 오는 거부감을 없애려는 노력도 병행해야 할 것이다.

둘째, 개인별 임금피크제의 도입을 적극 검토해야 한다.

앞의 실태조사에서 임금피크제 미도입사유로 노사합의의 전제가 가장 큰 것으로 나타났는데 이를 고려하여 노사합의 없이 개인별로 근로계약을 체결하는 개인별 임금피크제의 도입을 검토해 볼 수 있다. 그런데 정년보장형의 경우는 근로조건 불이익에 해당되어 근로자과반수로 조직된 노동조합의 동의를

언어야 되므로 정년연장형이나 고용연장형과 같이 근로자에게 불이익이 되지 않는 경우 적극 검토해 볼 수 있을 것이다. 근로자의 입장에서 능력자가 우대받을 수 있는 기회가 됨과 동시에 기업의 입장에서 자격미달의 근로자를 다른 근로자와 같은 조건으로 고용해야 하는 불합리한 요소를 해결할 수 있는 방법이 될 수 있을 것이다.

셋째, 직종별 선별 적용이 필요하다

임금피크제는 숙련과 경험을 필요로 하는 생산현장에서 더 유리한 제도라 볼 수 있다. 생산직의 경우는 임금피크제 대상자가 대부분 기존의 직무를 계속할 수가 있어서 직무전환에서 오는 혼돈도 줄일 수 있다. 그러나 ‘임금은 낮추고, 기술력은 보존’ 하는 생산직 임금피크제의 이러한 이점을 사무관리직은 잘 살릴 수 없는 게 현실이다. 은행의 경우에서 볼 수 있듯이 임금피크제보다는 희망퇴직을 선택하는 경우가 많은 것은 임금피크제가 사무관리직에는 적용하기가 쉽지 않다는 것을 보여준다. 국내에서도 일반직은 연봉제나 직무급제를 적용하고 생산직은 임금피크제를 적용하는 기업들이 있다. 따라서 모든 직종에 임금피크제를 도입하기보다는 적합한 직종위주로 도입하는 방법도 고려해 볼 수 있겠다.

넷째, 임금피크대상자에 대한 평가 및 이에 따른 차등보상이 이루어져야 한다.

임금피크제 운영상의 문제점 중의 하나가 직무몰입도 저하에 따른 생산성의 저하이다. 임금피크대상자들은 일선업무가 아닌 후선업무에 종사하게 되는 경우가 많아서 업무에서 오는 성취감이 낮을 수 있고, 임금피크제 적용기간을 남은 직장생활을 대충 정리하는 시간으로 인식하기가 쉽다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 새로운 직무에 합당한 별도의 평가제도를 설계하여 평가결과에 따른 차등보상을 해야 하며, 이러한 평가결과를 재고용에도 반영하여야 할 것이다.

마지막으로, 고령근로자의 직업능력개발 노력 및 변화에 대한 적응력 배양이다.

이제 우리나라의 기업환경도 연공급의 임금체계에서 점차 성과급의 임금체제로 옮겨가고 있고, 평생직장의 개념도 평생직업의 개념으로 바뀌고 있다. 이렇게 변화하는 시대에 적응하여 오랫동안 일하는

현장에서 머물기를 원한다면 근로자 스스로 직업능력개발에 매달려서 본인의 경쟁력을 높여가야 할 것이다. 기업은 무한경쟁시장에 노출되어 있으므로 사회적 의무감만으로 고령자를 고용할 수는 없다는 점을 인정해야 할 것이다. 또한 고령자에 대한 직무전환이나 배치전환을 근로자의 잠재력을 개발해서 다품종 소량생산시대에 맞는 멀티 플레이어를 양성하는 과정이라 받아들이는 긍정적인 자세가 필요할 것이다.

VI. 결론

우리나라는 현재 급속하게 고령화가 진행 중에 있다. 따라서 현재 대부분의 기업들이 가져가고 있는 정년연령은 고령화시대에 맞춰 연장이 되어야 할 상황에 와 있다. 그러나 국내 기업들은 우리나라 대부분 기업들이 채택하고 있는 연공급제 임금체계 하에서의 고령근로자의 높은 임금으로 인해 경영상의 부담을 안고 있고, 이로 인해 구조조정 등으로 현재의 정년연령조차도 보장을 해주지 못하는 현실을 타개하기 위해 임금피크제를 도입하고 있다. 본 논문에서는 국내기업이 임금피크제를 도입하고 운영함에 있어 겪고 있는 문제점에 대한 개선방안을 제시하여 임금피크제가 고령화시대에 지속가능한 제도로 정착되도록 하는데 보탬이

되고자 하였다. 현재 우리나라의 임금피크제는 정년보장형이 주를 이루고 있는데, 이러한 정년보장형은 자칫 기업의 임금삭감을 위한 방편으로만 인식되기 쉽고, 실제로 근로자들은 임금인상보다는 고용연장에 더 관심이 많다는 점을 감안해¹²⁾ 기업들은 고용연장형에 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 우리나라도 2017년부터는 생산가능인구가 감소하기 시작하고 본격적인 고령화와 생산인력감소시대에 접어들 것을 고려하면 기업들도 이러한 고령인력들의 숙련된 기술과 노하우를 잘 활용하는 차원에서 임금피크제에 접근해야 할 것이다. 정부와 정치권에서도 현재 60세 정년을 법적으로 의무화하는 한편, 2013년부터 공기업과 대기업부터 60세 정년을 도입을 시도할 예정이라고 한다. 물론 60세 정년을 법제화하더라도 당장에는 그로인해 늘어나는 기업의 부

담을 줄여주는 정부의 지원책도 함께 시행되어야 할 것이며 업종별, 회사규모별로 사정이 다른 현실을 반영하고, 정년이 연장된 기간의 임금근로시간 등 고용조건은 유연하게 조정할 수 있도록 하는 등의 보완책도 함께 고려되어야 할 것이다. 그리고 현재의 임금피크제는 적용기간동안 임금삭감만 있고 근로시간은 그대로 가져가고 있다. 우리나라의 근로시간을 현재 주 40시간으로 잡아도 OECD 최고수준으로 볼 수 있는데, 삭감된 임금만큼 근로시간도 줄여주어 유럽과 같이 은퇴 후의 생활을 대비하게 하면서 줄어든 시간만큼의 일자리도 창출해내는 방안도 고려해 보아야 할 것이다. 그리고 이러한 고령화 시대에 임금피크제가 제대로 정착하도록 하기 위해서는 무엇보다 고령근로자의 의식전환부터 뒤따라야 할 것이다. 근로자들이 변화된 환경에 맞춰 끊임 없는 자기개발에 몰두하여 ‘고령자는 작업속도가 느리고, 새로운 기술에 대응하지 못하며, 능력에 비해 고임금’이라는 선입견을 스스로 깰 수 있어야 할 것이다. 그리고 과거의 직위에 연연하지 않고 연령에 맞게 주어진 업무를 받아들이고, 주어진 상황에서 최선을 다하는 유연한 사고를 가지도록 노력해야 할 것이다. 또한 기업에서는 임금피크제 대상 고령근로자들에 대한 평가제도를 도입하여 개인별로 능력에 걸맞는 차등화된 직무부여와 보상을 해야 할 것이다.

- 5) 김정환, 고령화시대의 노동시장정책, 한국노동연구원, p269-273, 2003
- 6) 김정환, 임금피크제 도입방안, 한국노동연구원 세미나자료, 한국노동연구원, 2003
- 7) 김정환, 임효창, 임금피크제 실태조사, 노동부 학술연구용역 결과보고서, p77, 2008
- 8) 이학춘, 고준기, 전만길, 고령자 고용촉진과 고용연장·유지를 위한 임금피크제의 문제점과 개선방안, 노동법논총, 제 21집, p399, 2011
- 9) 조선일보 chosun.com, '임금피크제-외국에선 어떻게 하나' , 2011.10.17
- 10) 박성준, 김기승, 인적자원관리연구 제16권 제3호, 한국인적자원관리학회, 우리나라 임금피크제의 현황과 문제점에 관한 연구, p94, 2009
- 11) 김정환, 임효창, pp77 ~ 78
- 12) 이금미, 임금피크제의 유형별 제도적 특성 및 제도정착을 위한 개선방안 연구, 서강대학교 석사학위 논문, p78, 2006

참고문헌

- 1) 변상우, 김학돈, 임금피크제 정착방안에 관한 연구, 인적자원연구, 제12권제1호, 인적자원관리학회, p48, 2005
- 2) 변상우, 김학돈, p49
- 3) 노동부, 사례로 보는 임금피크제 매뉴얼, p42, 2004
- 4) 민경호, 장원경, “전문연구직의 임금피크제도 도입방안”, 대한경제학회지, 제20권 제1호, 대한경제학회, p213-216, 2007