

호텔 임금 피크제 도입에 관한 연구

-S 호텔을 중심으로-

유은경(신흥대학교)

차 례

1. 서론
2. 임금 피크제의 정의 및 유형
3. 임금 피크제 도입 사례(S 호텔)
4. 결론

1. 서론

최근 고령화 사회로의 급격한 변화는 중요한 사회적 문제로 인식되고 있다. 따라서 고령화가 빠르게 진행되는 과정에서 사전에 준비 및 대처가 미흡할 경우, 기업의 경쟁력 약화를 피할 수 없다.

급속한 고령화로 인해 55세 이상 연령층의 경제활동 인구 비중이 2009년 18.5%에서 2020년 27.3%로 상승하고, 이와 더불어 총 인구나 생산가능 인구의 감소마저 예상된다. 이는 노동 생산성 저하, 투자·소비 위축 및 재정 수지 악화를 초래하고 잠재적 경제 성장률을 저하시켜 사회·경제 전반에 부정적인 영향을 미칠 우려가 있다[1].

기업은 이러한 문제점을 해결하기 위해, 구조조정, 비정규직 운영, 성과급제, 임금 피크제와 같은 유연화(flexibility) 전략을 도입하려 하고 있다.

특히 임금 피크제는 기업의 지배적인 임금 체계인 연공급 제도 하에서 기업에 인건비 부담을 가중을 감소시킬 수 있는 최적의 방안으로 거론되고 있는데, 우리나라의 경우, 2000년대 초 정년까지 근무를 보장하되, 전년 전에 임금의 일부를 삭감하는 방식으로 은행에서 처음 도입되었다.

임금 피크제 도입 배경으로는 첫째, 인구의 고령화에 대한 대책으로 65세 이상이 전체인구의 7% 이상을 차지하고 있다. 둘째, 기업의 정년 단축이 트렌드화 되어가고 있다. 삼팔선, 사오정, 오륙도, 육이오와 같은 단어들인 우리 사회에 깊이 파고들어 60세 이전의 삶의 기반과 의미를 박탈당하고 있는 것이다. 셋째, 중·장년층의 실업난을 해소하고, 인위적인 구조 조정을 예방하는데 있다.

인적 자원을 중요시하는 호텔의 경우, 임금 피크제 도

입은 매우 중요하다고 할 수 있다. S 호텔의 경우, 2009년 호텔 업계 최초로 임금 피크제를 도입하여 많은 구성원들에게 호응을 받고 있다.

이와 같은 시대적 패러다임의 변화에 따라 본 연구는 호텔 업계 최초로 임금 피크제를 도입한 S 호텔을 사례를 심층적으로 분석하여 어떠한 논리와 방법으로 임금 체계를 개선해야 정년 보장 친화적 여건을 만들 수 있는지 알아보려고 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 임금 피크제의 이론적 배경을 검증하고, 내·외부 현황 분석, 임금 피크제 설계 및 효과의 구체적인 내용과 방법을 설명하고자 한다. 마지막으로 사례 분석을 토대로 시사점을 제시하고자 한다.

2. 임금 피크제의 정의 및 유형

2.1 임금 피크제의 정의

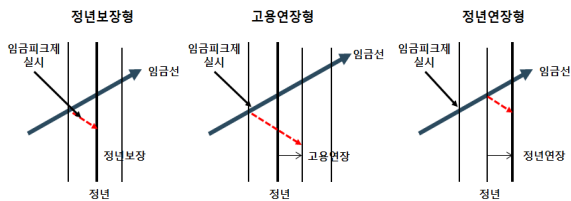
임금 피크제란 근로자의 계속 고용을 위해 노사 간의 합의를 통해 일정 연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정 기간 동안 고용을 보장하는 제도로 고용의 보장을 전제로 직원이 일정한 나이에 도달하면 임금이 점차 줄어들게 하는 제도이다. 또한 연공 서열형 임금체계 하에서 정년 때 가장 많은 임금을 받던 것을 정년 전 일정 시점 임금 수준을 최고조로 하고, 정년이 다가오면서 임금이 줄어드는 체계로 정의할 수 있다[2].

따라서 임금 피크제는 직무급 체계를 가지고 있는 미국이나 유럽 보다는 연공 서열형 임금 체계를 가지고 있는 우리나라와 일본에서 활발히 논의되고 있다.

2.2 임금 피크제 유형

임금 피크제 모형은 크게 정년 보장형과 고용 연장형, 정년 연장형으로 구분할 수 있다.

먼저, 정년 보장형은 단체 협약에서 정한 정년을 보장하는 대가로 정년 도달 전, 일정 연령부터 임금을 조정하는 것이다. 일반적으로 구조 조정 회피수단으로 많이 사용되고 있다. 대한전선, 한국컨테이너, 서울신문, 대한 주택공사, 한국수자원공사 등이 정년 보장형 모델을 도입하고 있다. 고용 연장형은 일정 기간 정년을 연장하는 형태와 정년 연령에서 퇴직 후 재고용 방식을 통해 고용을 연장하는 형태의 두 가지가 있다. 이는 일본 기업의 대표적인 도입 모델이며, 계약직, 축탁직, 자문역 등의 형태로 기간이 정해져 있다. 한국산업은행, 수출입은행, 한국감정원, 우리은행 등이 고용 연장형 모델을 도입하고 있다. 한편, 정년 연장형은 기존의 정년을 연장하되, 기존 정년 도달 이전 시점부터 임금 감액이 시작되는 모델로서 이는 임금 감액에 대한 대가로 동일한 업무를 수행하면서 정년을 연장하는 것이다. LG 전자, LG필립스, LS전선, 유한킴벌리 등이 정년 연장형 모델을 도입하고 있다.



▶▶ 그림 1. 임금 피크제 모델의 유형

3. 임금 피크제 도입 사례(S 호텔)

3.1 임금 피크제 추진현황 분석

S 호텔은 2009년 국내 특급 호텔 최초로 임금 피크제를 도입하였다. 먼저 호텔의 경쟁력 강화에 따른 수익성 악화 및 비용 부담이 증가되었고, 고령 인력 증가에 따른 생산성 저하 및 인건비 증대, 노동조합 구성원들의 정년 연장에 대한 요구 증대로 인해 고령자 정년 연장의 필요성이 증대되었다.

이에 구체적인 실행 계획을 수립하기 위해 내부 현황 분석을 수행하였다. 내부 현황 분석은 크게 경영 현황, 인력 현황, 정년 현황, 경영진 및 노동조합 인터뷰와 같은 방식으로 진단 분석을 수행하였다[3].

첫째, 경영 현황 분석 방법은 한국노동연구원의 임금 피크제 설계 매뉴얼 상의 '임금 피크제 도입을 위한 기초 분석'을 토대로 현재 및 미래의 경영환경을 분석하는 것인데, 수익성 비율, 유동성 비율, 성장성 비율, 매출액 대비 인건비 예측이 대표적이라 할 수 있다. 먼저 수익성 비율 및 유동성 비율과 관련하여, 2005년 이후 매출액 대비 영업 이익률이 개선되었으나, 2005년 이후로 영업 이익률이 감소 추세를 보이고 있으며, 2009년 영업 이익률은 8% 정도로 나타났다. 또한 유동 부채는 대체적으로 45~55% 선을 유지하고 있으나, 타 특급호텔에 비해 단기 채무에 대한 지급 능력은 낮은 상황이었다. 그리고, 성장성 비율과 관련하여 매출액 증가율은 2006년 이래로 5~10% 정도 선을 유지하고 있으나, 증가폭이 개선되고 있지 않은 것을 알 수 있었다. 한편 매출액 대비 인건비 비율과 관련하여, S 호텔의 인건비 비율은 매년 25~29% 정도로 변화가 크지 않으나, 인건비 비율이 낮은 면세점을 제외하였을 경우, 매출 향상을 위해 소요되는 인건비가 S호텔이 가장 큰 것으로 나타났다. 또한 3년간 평균 매출액 증가를 기준으로 평균 인건비 증가율은 8.39%로 나타났다. 따라서 인건비가 지속적으로 상승할 것으로 예측할 수 있다.

표 1. S 호텔 매출액 대비 인건비

| 매출액 대비 인건비 | 2008년 | 5년 후 | 10년 후 |
|----------------|-------|--------|--------|
| 과거 5년간 경영현황 기준 | 27.8% | 26.15% | 24.58% |
| 과거 3년간 경영현황 기준 | 27.8% | 29.48% | 31.26% |

둘째, 인력 현황과 관련하여 전체 인력 중 30대가 40%로 가장 큰 비중을 차지하여 향후 급격한 고령화가 예상되었으며, 잠재적 고령 인력인 40대 이상이 22%에 해당되어 인력의 고령화에 따른 생산성 저하가 발생할 가능성을 배제할 수 없었다. 또한 10년 미만자가 전체 정규직의 70% 이상을 차지하여 이직률이 상당히 높은 것으로 파악되어 임금 피크제를 통해 고령자 고용 안정을 보장하여 장기 근속을 유도하는 유인으로 활용할 필요가 있다.

셋째, 임금 현황과 관련하여 연공급 임금 체계로 인해 생산성 변화에 따른 임금의 탄력적 조정이 어려운 편이다. 또한 연령대별 임금 비중도 36~40세에서 임금 비중이 상승하였고, 직위 간 임금 격차도 크지 않은 것으로 조사되었다.

넷째, 정년 현황과 관련하여 S 호텔은 만 55세로 경쟁 호텔 대비 가장 낮은 상황임을 알 수 있다.

표 2. 국내 특급 경쟁호텔 정년현황(2009년 기준)

| S | L | WC | RN | RC | MH | GH | HY | PZ |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 55세 | 57세 | 60세 | 60세 | 57세 | 57세 | 58세 | 58세 | 57세 |

마지막으로 경영진 및 노동조합 인터뷰 결과, 경영진의 경우, 연공급 성격의 임금 형태로 임금과 생산성과의 상관관계가 부합하지 않고 임금 이외의 부분이 부담요인으로 작용하여 노사가 고통분담을 전제로 정년 연장 및 임금 피크제가 도입되어야 할 것으로 판단하였다. 노동조합의 경우, 경쟁 호텔에 비해 정년이 낮기 때문에 정년 연장에 따른 임금 피크제를 실시하되, 컨설팅 과정에서 노사가 충분한 협의를 통해 전 구성원들에게 공유되어야 한다고 하였다.

3.2 임금 피크제 설계

S 호텔은 내·외부 환경 분석 및 구성원들의 의견 공유를 통해 다음과 같은 임금 피크제 설계를 추진하였다.

임금 피크제 유형은 정년 연장형 임금 피크제 모델을 도입하였다. 무엇보다 경쟁 호텔 보다 정년이 가장 낮기 때문에 이후 단체 협약에서 55세에서 58세로 정년을 연장하였고, 대신 55세부터 연봉의 5%를 순차적으로 감소시키는 방안을 채택하였다. 정년 연장형 임금 피크제 적용 대상자는 영업직과 관리직 모두 저성과급자를 제외한 전체 직원을 대상으로 하였으며(피크 연령 이전 3년간 2회 이상 하위 등급), 직무 조정은 없는 것으로 하였다. 이는 호텔의 인력 운영 특성상 직무 조정 시행 자체에는 한계가 있는 바, 직무 조정 없이 제도를 도입하는 것으로 하였다.

마지막으로 법적 절차와 관련하여 단체 협약 및 취업규칙을 변경하였으며, 피크 연령에 도달하기 전의 정상적인 임금 수준 하에서 퇴직금 중간 정산제도를 할 수 있도록 하였다.

3.3 임금 피크제 추후 해결 사항

지금까지 도입 방식의 설계에서와 같이 대상자 설정, 피크 연령, 굴절 하락율, 직무 조정 방법이 효율적으로 설계되어야 임금 피크제가 성공할 수 있다. 따라서 임금 피크제가 완전히 정착되기 위해서는 다음과 같은 사항들

이 전제되어야 할 것이다. 첫째, 저성과자 선정 문제로, 평가자의 시작점과 전체 비율이 공정하게 평가되어야 한다. 따라서 S 호텔은 지속적으로 평가 시스템의 개선을 위해 지속적으로 TFT를 운영하여 효과적인 평가 시스템을 구축하려 하고 있다. 둘째, 최근 정부에서도 60세 정년 연장을 적극 권장하고 있으므로, 이에 대한 지속적인 임금 피크제 연구가 수행되어야 할 것이다. 마지막으로, 임금 피크제를 실제 시행한 후 일정기간이 지나면 구성원들의 만족도가 다양하게 나타날 것이기 때문에 이를 토대로 기존 임금 피크제 모델을 수정·보완해 나가야 할 것이다.

4. 결론

S 호텔은 2009년 임금 피크제를 국내 특급 호텔 최초로 도입하여, 타 경쟁 호텔에서도 긍정적 도입의 필요성을 인식하고 있다. 이러한 임금 피크제는 호텔에 다양한 기대 효과를 가져다 줄 수 있다. 첫째, 임금 피크제를 통해 정년을 연장하여 고령 인력의 고용 안정에 기여할 수 있다. 둘째, 고령 인력 유지를 위한 생산성에 비례한 임금 체계 개선을 통해 기업의 비용 부담을 경감시킬 수 있다. 셋째, 구성원들의 생산성 증대로 호텔 산업에서 서비스 질의 향상을 기대할 수 있다. 이 외에, 협력적 노사관계 발전, 외부 경영환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 고령화 문제에 따른 S 호텔의 사례를 바탕으로 타 호텔의 임금 피크제 도입 방안을 제시하였다. 그러나 명확한 비전 없이 임금 피크제 도입을 성급히 추진한다면, 많은 문제에 직면할 것이기 때문에 이에 대한 충분한 검토가 선행되어야 한다. 또한 노사가 서로 협력하여 노력해 간다면 임금 피크제 도입으로 얻어지는 효과는 매우 클 것으로 사료된다.

참고 문헌

- [1] 박준성, "POSCO의 정년연장형 임금피크제 사례", 산업관계 연구, 제22권, 제 4호, pp.1-29, 2012.
- [2] 사례로 알아보는 임금피크제 매뉴얼, 노동부, 2004년
- [3] S 호텔 임금피크제 도입을 위한 제도 설계 보고서, 흥익노동법인, 2009년.

저자 소개

● 유 은 경(You Eun Kyung)



- 1982년 2월 :원광대학교 무역학과 (경영학사)
- 1984년 2월 : 원광대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 1990년 2월 : 경희대학교 경영대학원 관광경영학과 (경영학 석사)
- 1993년 8월 :명지대학교 대학원 무역학과 (경영학 박사)

▪ 1988년 3월 ~ 현재 : 신홍대학교 항공관광경영과 교수

<관심분야> : 관광, 교육, 서비스, 마케팅, 문화 콘텐츠