

## 연금시장리뷰 23호

퇴직연금의 성공적 도입을 위한 조건과 그 성과

- 본 자료는 기관 및 개인투자자를 위해 작성한 현대증권과 현대경제연구원이 공동 발행하는 보고서로 퇴직연금 관련 이슈 및 경제 주요 현안에 대한 설명 자료입니다.
- 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 아래와 같이 하여 주시기 바랍니다.
- 서남대학교 경영학과 : 이규용 교수 (063-620-1215, qyongok@naver.com)

## □ 퇴직연금의 성공적 도입을 위한 조건과 그 성과

2005년 퇴직연금제도가 시행된 이후 많은 기업에서 퇴직연금을 도입하고 있지만 도입실적은 처음에 기대하였던 것 보다는 다소 저조하다. 이에 여러 부문에서 퇴직연금제도의 도입율을 제고하고자 하는 노력이 있어 왔고 그 일환으로 본 연구에서는 퇴직연금의 성공적인 도입 조건과 그 성과효과를 밝혀 퇴직연금의 성공적인 성장을 유도하고자 한다. 이를 위해 14개의 모범기업과 3개 퇴직연금 도입 지연기업 등을 대상으로 사례분석하였고 그 내용을 간단하게 정리하면 다음과 같다.

첫째, 퇴직연금을 성공적으로 도입하기 위해서는 조직변화를 허용하는 내부조건, 변화를 가능하게 하는 외부조건, 조직이 변신하지 않으면 안 되는 압력조건 및 조직의 변화를 촉진시키는 촉진조건 등이 구성되어 있는 것으로 나타났다. ①허용조건으로는 여유자원(예: CEO나 퇴직연금 담당자의 열정과 관심이 높은 경우, 여유 재무적 자원의 보유 등), 당사자들의 퇴직연금에 대한 이해 정도, 기존 제도(퇴직금 또는 중간정산 등)에 대한 약한 연결고리 및 변화담당자에게 충분한 권한 등이 필요한 것으로 나타났다. ②가능조건으로는 퇴직연금제도의 지속적인 개선, 퇴직연금의 지향점과 기업의 경영전략과의 일치성 등이 있으며 ③압력조건으로는 성장 또는 쇠퇴(예: 직원의 증가, 근속년수 증가 등에 따른 퇴직급여 부담 증가 등), 이해관계자의 압력(예: 주거래은행, 원청회사 등의 요구) 및 미래에 예상되는 위기 등이 있는 것으로 나타났다. 또한 ④촉발요인으로는 경쟁사의 퇴직연금 도입이 우리 기업의 퇴직연금 도입을 촉발시키거나 기존 제도의 폐해(퇴직금제도 또는 중간정산의 폐해 등)를 개선하기 위한 방안으로 퇴직연금을 도입하거나 M&A나 분사 등과 같은 사건이 발생하는 경우가 촉발요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 이와 더불어 성공적인 퇴직연금으로 정착되기 위해서는 도입과정에서 근로자의 의견을 수렴하고 반영할 수 있어야 하며 절차적 공정성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.

둘째, 사례분석대상 기업은 퇴직연금을 잘 운영하여 재무성과, 조직성과, 인적자원성과 및 노사관계 성과 등이 효과를 얻은 것으로 나타났다. 구체적으로 보면 ①재무성과로는 법인세 절감효과, 임금채권보장금 소유주 부담금 경감, 신용등급 향상 및 영업활동 활성화, 원청회사와의 관계 개선, 운영수익 증대 등이 있었다. ②조직성과로는 선도적 회사 이미지 구축, 시공품질 개선, 대주주간 지분정산 용이 및 자금관리 편리, 중간정산의 폐해 해소 등과 같은 효과가 있었다. ③인적자원성과로는 수급권 보장에 따른 노후생활자금 확보와 그에 따른 심리적 안정감 증대, 임금 만족도 향상, 이직률 감소 및 유능 인력의 장기근속 유도 등과 같은 효과가 있었다. 마지막으로 ④노사관계 성과로는 우호적 노사관계분위기의 유지 및 향상, 의사소통 활성화, 임·단협의 유연성 제고 등과 같은 효과가 나타났다. 즉 퇴직연금을 잘 운영하게 되면 다양한 성과개선 효과를 누릴 수 있을 것으로 기대된다.

이상을 내용을 종합하여 볼 때 효과적인 퇴직연금제도로 발돋움하기 위해서는 기업이나 근로자의 니즈를 충족시킬 수 있도록 퇴직연금을 설계 운영하여야 할 것이다. 또한 이를 위해 회사, 근로자(대표) 및 퇴직연금사업자 등이 적극적으로 참여하고 또 유기적인 관계를 유지하도록 노력하여야 할 것이다.

## I. 서론

### 1. 문제 제기

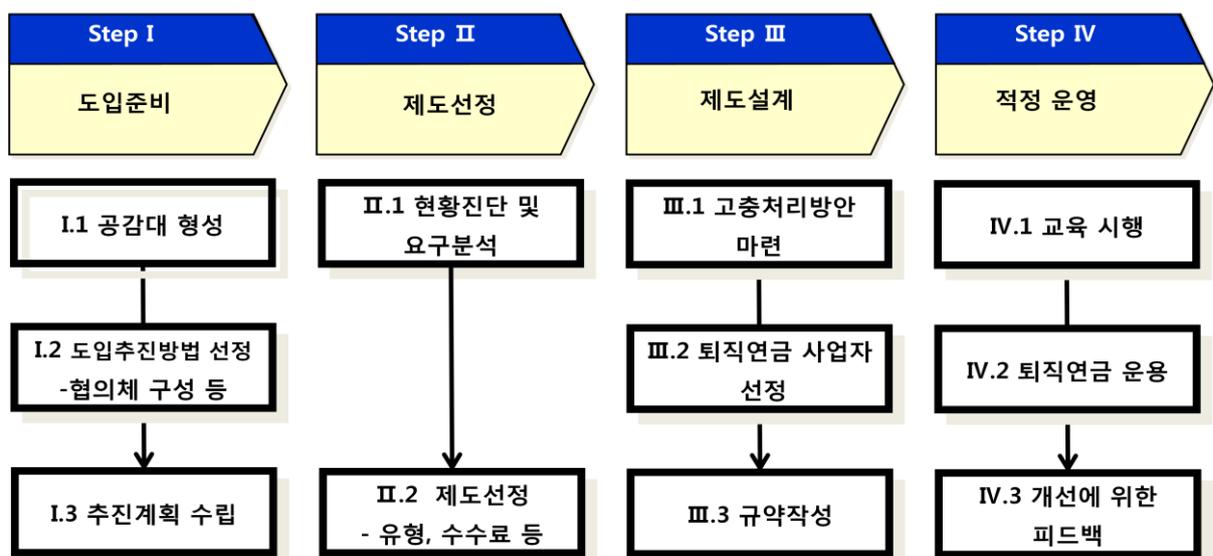
- 고령화 사회로의 진입, 세계 최저 수준의 출산율 및 근로자의 퇴직금 수령권 보장 미흡 등으로 나타난 문제점을 해소하기 위하여 2005년 12월부터 퇴직연금제도를 실시하게 되었음
- 그러나 퇴직연금제도를 도입하고 있는 사업장과 근로자가 증가하고 있으나 초기의 기대치에 미흡하고 또 퇴직연금을 성공적으로 도입하기 위한 조건이나 성과 등에 대한 연구가 이루어지지 않고 있음
- 따라서 퇴직연금의 성공적 도입조건과 그 성과개선효과를 제시함으로써 퇴직연금의 도입율을 높이는 방안을 찾고자 함. 이에 대한 주요 내용은 김동원·이규용·김동주(2009)의 연구를 중심으로 요약 정리하여 제시하고자 함

### 2. 연구 목적

#### ○ 퇴직연금의 성공적 도입 조건 규명

- 퇴직연금의 성공적인 도입을 위해서 필요한 조건이 무엇인가를 규명함으로써 퇴직연금의 도입율을 제고하고 또 조기 정착을 유도하고자 함
- 퇴직연금의 도입과정을 도입준비단계, 제도선정단계, 제도설계단계 및 적정운영단계 등의 구분하고 각 단계별 성공적인 도입조건을 살펴봄

< 퇴직연금 도입단계 >



자료 : 김동원·이규용·윤현식(2008), 「퇴직연금 도입 운영모델」, 노동부

○ 퇴직연금의 도입에 따른 효과 도출

- 퇴직연금 도입 기업을 대상으로 퇴직연금 도입 후 나타난 성과개선 효과를 도출하고자 함.  
특히 본 연구에서는 퇴직연금에 대한 성과개선 효과를 Boselie, Dietz & Boon(2005)의 연구를 중심으로 수정 보완하여 사용하고자 함
  - 재무적 성과(예: 이익, 매출, 시장점유율 등)
  - 조직성과(예: 생산성, 품질 및 효율 등)
  - 인적자원성과(예: 만족도, 몰입 또는 이직의도 등과 같은 태도나 행위적 변수 등)
  - 노사관계 성과(노사관계분위기, 의견소통 등)

3. 연구 방법

○ 퇴직연금의 도입 및 그에 따른 성과에 관한 국내외 문헌을 종합적으로 검토함

○ 퇴직연금 도입 모범사례 선발 및 인터뷰 실시

- 퇴직연금 도입 모범사례의 선발기준을 마련하고 이에 적합한 사례는 선발함
  - 선발기준으로는 퇴직연금 도입절차상의 공정성 확보, 도입 후 구성원의 성과 개선효과 등이 나타나는 기업들을 대상으로 함. 구체적인 대상기업의 특성은 다음 표와 같음
  - 노동부 등으로부터 퇴직연금 우수기업을 추천받아 이중 전화인터뷰를 통해 대상기업 14 개를 선정함. 총 14 개 기업을 대상으로 인터뷰를 실시하였음
  - 이중 퇴직연금을 2007 년도에 도입한 기업의 비중이 가장 높고, 민간부문, 무노조, 서비스업 등의 비중이 상대적으로 많은 것으로 나타남

< 사례분석 대상기업의 특징 >

(단위: 개)

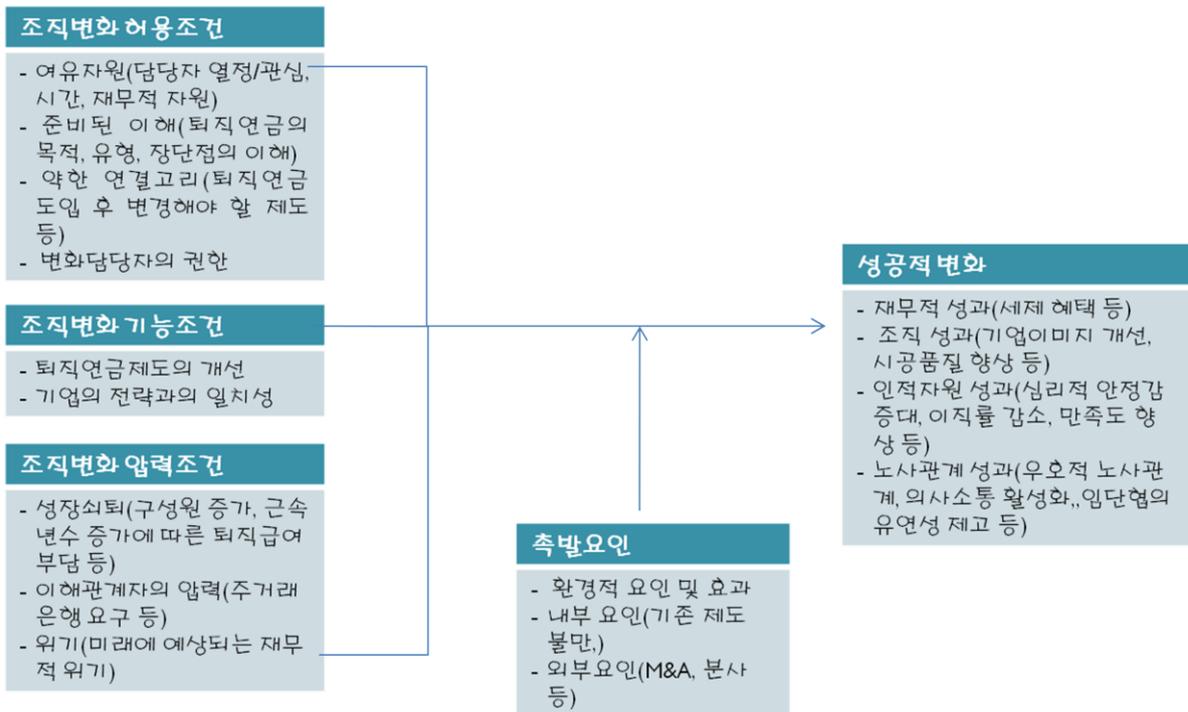
도입연도			민간/공공		노조유무		업종		유형			계
2006년	2007년	2008년	민간	공공	유노조	무노조	제조	서비스	DB	DC	DB+DC	
2	9	3	13	1	3	11	3	11	3	7	4	14

- 선발된 모범사례 기업을 대상으로 인터뷰 실시
  - 인터뷰에 사용할 설문지를 구성하기 위하여 전문가나 실무자를 대상으로 사전 조사(pilot test)를 실시한 후 인터뷰 설문지 구조화 함
  - 대상기업의 퇴직연금 담당자와 퇴직연금 도입과정 및 도입 후 성과 등에 대하여 인터뷰 실시
- 또한 퇴직연금을 도입하고자 하였으나 아직 도입하지 않은 3 개 기업을 대상으로 퇴직연금 도입 지연 사유에 대하여 사례분석 함

## II. 성공적인 퇴직연금 도입 조건

- 거시적인 관점에서 보면 퇴직연금제도의 도입이란 기존 퇴직금제도나 퇴직보험제도를 새로운 제도로 바꾸는 것 즉 변화(change)라고 할 수 있음. 이론적으로 변화란 '외부 또는 내부 압력에 대한 계획적 또는 비계획적 반응'이라고 정의할 수 있음(김인수, 1999)
- 어떤 조직이더라도 성공적인 변화과정 즉, 퇴직연금의 성공적인 도입을 경험하기 위해서는 다음과 같은 조건을 구성하여야 함
  - 조직변화를 허용하는 내부조건
  - 변화를 가능하게 하는 외부조건
  - 조직이 변신하지 않으면 안 되는 압력조건
  - 조직의 변화를 촉진시키는 촉진조건

### < 퇴직연금 도입 모형 >



자료 : 김인수(1999), 「거시조직이론」, 형설출판사, p. 473 의 내용을 수정

### 1. 허용 조건

- 퇴직연금 도입의 허용조건이란 퇴직연금을 도입하도록 허용하는 조직 내부의 상황적 요인으로 여유자원, 준비된 이해, 약한 연결고리, 변화담당자의 권한 등 네 가지가 있음

- **여유자원** : 여유자원이란 퇴직연금을 도입하기 위해 사용가능한 자원으로는 퇴직연금에 대한 담당자(예: CEO, 퇴직연금 실무담당자, 노조 등)의 열정과 관심 및 시간 정도, 사외적립이 가능한 재무적 자원 등이 이에 속함
  - C 사는 인사부장이 퇴직연금의 필요성을 간파하여 명확한 논리를 개발해서 간부와 구성원들에게 적극적으로 홍보·설득하여 성공적으로 도입할 수 있었음(인사부장 인터뷰 내용 중)
  - 현재 퇴직연금을 도입하지 못한 S 사가 퇴직연금을 도입하지 못한 이유 중의 하나는 퇴직연금 도입으로 총당금을 사외적립할 수 있는 재정능력이 없기 때문임(노무담당 차장 인터뷰 내용 중)
  
- **구성원들의 준비된 이해 정도** : 구성원들이 퇴직연금의 목적, 유형, 유형별 장단점, 도입 후 나타날 수 있는 영향 등에 대한 이해 정도를 의미함
  - K 사는 매년 모든 구성원에게 퇴직금 중간정산을 해왔는데 이를 경영진이 구성원들의 노후생활 보장에 도움이 되지 못한다고 판단함
    - 이에 담당부서의 내부 검토를 거친 후 구성원들에게 퇴직연금에 대한 지식과 정보를 제공하였고 그 동안 제대로 몰랐던 부분을 퇴직연금 교육을 통해 알게 되었고 또 퇴직 후의 재정설계에 대한 관심과 시야를 넓혀주는 효과도 있었음(인사담당자 인터뷰 내용 중)
  - M 사는 구성원의 95% 동의를 얻어 퇴직연금의 도입과정이 원만하게 이루어졌음(인사담당자 인터뷰 내용 중)
  - N 사는 퇴직연금을 도입하는 과정에서 퇴직연금 심의위원회, 퇴직연금사업자선정위원회 등을 구성하여 구성원의 의견을 충분히 반영하도록 하였음(노조위원장 인터뷰 내용 중)
  - 아직 퇴직연금을 도입하지 않은 기업(R, S, T 사)은 퇴직연금에 대한 중요성을 노사 모두가 인식하고 있지 않다보니 교섭안건에 포함되지 않거나 포함된다고 하더라도 후순위에 위치하게 되어 결국 퇴직연금 도입에 합의하지 못하고 있음
  
- **기존 제도와의 약한 연결고리** : 퇴직연금의 도입이 기존 제도와 일치하게 되면 퇴직연금의 도입이 용이하지만 그렇지 않는 경우에는 이에 따른 저항이 발생할 수 있음
  - 예를 들어 퇴직연금의 도입으로 담당자의 업무량이 증가하게 된다면 퇴직연금의 도입이 용이하지 않을 것임
  - 또 기존 퇴직금제도가 누진적 요인을 갖고 있는데 퇴직연금을 설계할 때 이를 반영하지 않을 경우 근로자들이 퇴직연금의 도입을 거부할 수도 있을 것임. 중간정산을 선호하는 근로자들은 퇴직연금의 도입을 꺼리게 될 것임

- **변화담당자(퇴직연금 도입 주무부서)의 권한 : 변화담당자에게 리더십을 발휘할 수 있는 권한이 주어져야 퇴직연금제도의 도입이 용이함**

- 즉 퇴직연금의 성공적인 도입을 위해서는 CEO 가 많은 관심을 갖고 직접 나서거나, 담당자에게 힘을 실어줄 경우 퇴직연금의 도입이 성공적으로 이루어짐(C 사의 사례)

## 2. 변화가능조건

- **변화가능조건이란 조직변화(퇴직연금 도입)의 발생가능성에 영향을 주는 조직 외부의 상황적 요인을 의미함. 즉 기업들에게 퇴직연금과 관련된 의사결정을 하는데 영향을 주는 제도적인 요건이라고 할 수 있음**

- 퇴직급여제도에 대한 제도개선(예: 2010 년 퇴직보험 폐지 등)이 이루어지면서 퇴직연금에 대한 혜택(예: 세제 등)이 강화되고 있음

· 그 결과 퇴직연금 도입 기업 수(누계)가 2009 년 4 사분기부터 급속하게 증가하는 현상을 보이고 있음.(노동부, 2010) 따라서 퇴직연금의 도입비율을 높이기 위해서는 지속적인 퇴직연금제도의 개선이 필요함

- 또한 퇴직연금제도의 지향점이 해당 기업의 경영전략이나 철학 등과 어느 정도 일치하느냐, 즉 기업과 환경영역간의 일치성 정도도 중요한 요인이라고 할 수 있음

· B 사는 퇴직연금제도를 전사적 혁신프로그램(좋은 직장 만들기)의 일환으로 활용하여 도입하였음(인사팀장 인터뷰 내용 중)

## 3. 변화압력조건

- **조직 내외부 모두에 긴박한 영향을 미치는 요인으로 성장쇠퇴, 이해관계자의 압력 및 위기 등이 있음**

- **성장쇠퇴**

- 조직의 성장이나 쇠퇴 또는 감소 등이 퇴직연금 도입에 압력요인으로 작용할 수 있음. 예를 들어 구성원의 증가나 근속년수가 증가함에 따라 퇴직급여 부담이 커지게 된다면 기업 입장에서는 퇴직연금을 도입하여 그 부담을 해소하고자 하는 압력을 받게 될 것임

○ **이해관계자의 압력**

- 조직의 내·외부에 관련되어 있는 조직의 이해관계자들로부터 압력을 의미함. 예를 들어 정부정책의 변화, 주거래은행에서 퇴직연금의 도입을 요구하거나 그룹차원에서 퇴직연금의 도입을 요구하는 경우가 이에 속함
  - 이동통신설비의 AS 를 담당하고 있는 회사(H 사)는 주요 사업파트너(원청회사)가 퇴직연금의 도입을 원하기 때문에 퇴직연금을 도입함
  - 인력알선업을 수행하는 회사(I 사)는 사용사업자가 파견사업체의 퇴직연금가입 확인서를 제출하도록 요구하기 때문에 퇴직연금을 도입
  - 경쟁입찰이나 사업성격상 협력업체의 등록이 사업성과에 중요한 요인인 경우(E 사) 퇴직연금의 도입함으로써 재무건전성을 도모하기 위하여 퇴직연금을 도입함
  - 공기업(N 사)은 공기업 경영평가항목에 퇴직연금 도입여부가 포함됨에 따라 퇴직연금을 도입하게 됨
  - 일부 기업들은 주거래은행의 요청으로 퇴직연금을 도입함

○ **위기**

- 기업이 직면하게 되는 객관화된 또는 지각된 위기들로부터 발생하는 압력요인임. 특히 저출산 고령화 사회의 가장 큰 특징인 노인 1 명 당 생산가능인구가 줄어들고 있는 상황에서 퇴직금제도의 한계를 극복할 수 있는 퇴직연금제도의 정착이 필요함
  - K 사 는 매년 퇴직금을 중간정산하다 보니 직원들의 노후생활자금을 적립하지 못한다는 문제점을 파악하여 퇴직연금제도를 도입하였음(인사담당자 인터뷰 내용 중)

**4. 촉발요인**

○ **퇴직연금의 도입을 촉발시키는 요인으로 조직 내에 급작스런 충격을 주는 환경적 요인의 발생 및 그 요인의 성과개선 효과 기대 등을 들 수 있음**

- 경쟁기업의 퇴직연금 도입은 다른 기업의 퇴직연금 도입을 촉진시킬 수 있게 됨. 특히 C, F, M 사처럼 경쟁기업에 비하여 상대적으로 퇴직연금을 조기에 도입하였고 또 직원들로부터 만족스러운 평가를 받는 경우 다른 기업들이 퇴직연금 도입을 촉진할 것으로 기대됨

○ **기존 제도에 대한 불만이나 새로운 제도의 도입을 요구하는 것과 같은 내외부의 요인이 있을 수 있음**

- 기존 퇴직금제도의 문제점이 발생하여 이를 해소하기 위하여 퇴직연금제도를 도입하는 경우
  - J 사 는 종전에 퇴직금이 매월 급여에 포함되어 지급하였는데 이런 관행에 대하여 법원이 위법판결을 내렸고 노동부에서 시정지침을 발표하였음. 이에 J 사는 법적으로 용인된 새로운 퇴직급여제도인 퇴직연금제도를 도입하였음(인사담당자 인터뷰 내용 중)
  - E 사 의 직원 중 일부가 과거 부도난 회사를 다녔고 또 퇴직금을 제대로 받지 못하는 경험을 갖고 있었음. 따라서 회사에서 퇴직연금의 도입과정에 적극적으로 참여하여 동료들의 설득하였다고 함(경영지원팀 과장 인터뷰 내용 중)
- 외부로부터의 요인으로 기업인수합병 또는 분사 등을 들 수 있음
  - G 사 는 모기업과 분사되면서 직원들이 마음고생을 겪게 되어 이를 해소해주기 위하여 퇴직연금을 도입하게 됨(CEO 인터뷰 내용 중)

### Ⅲ. 퇴직연금 도입에 따른 성과개선 효과

- 퇴직연금 도입에 따른 성과개선 효과는 다음과 같이 구분하여 서명하도록 함(Boselie, Dietz & Boon(2005)의 내용을 수정 보완)
  - 재무적 성과(예: 이익, 매출, 시장점유율 등)
  - 조직성과(예: 생산성, 품질 및 효율 등)
  - 인적자원성과(예: 만족도, 몰입 또는 이직의도 등과 같은 태도나 행위적 변수 등)
  - 노사관계 성과(노사관계분위기, 의견소통 등)

#### 1. 재무적 성과개선 효과

##### ○ 세제 혜택, 임금채권보장금 소유주 부담금 경감 및 운영수익 증대 효과

- 2010 년말 퇴직보험의 폐지 이후에는 퇴직급여제도 중에서 사외적립금에 대한 손비를 인정받을 수 있음. 또 DB 형 퇴직연금을 도입한 경우에는 운영수익도 획득할 수 있음
  - L 사는 (DB 형) 퇴직연금 도입으로 납입 퇴직연금에 대한 비용처리로 법인세 24%를 절감받았으며 임금채권 사업주 부담금을 1 천만원 정도의 경감을 받음. 또 연리 5.4%정도의 운영수익도 얻었음(인사기획팀 대리 인터뷰 내용 중)

##### ○ 신용등급 향상 및 영업활동 활성화

- 퇴직연금의 도입으로 기업의 부채비율이 개선됨
  - E 사는 퇴직연금을 도입하여 종전에 부채로 산입되던 퇴직적립금이 부채항목에서 제외됨으로써 부채비율이 향상됨
  - 즉 공사 입찰 적격심사를 받거나 협력업체 등록을 할 때 신용평가에서 신용등급이 2등급 높아져서 추가 가점을 받게 되고 결국 회사의 영업활동에 유리하게 됨(경영지원팀 과장 인터뷰 내용 중)
- 퇴직연금의 도입이 영업활동이 필수적임
  - 인력공급업체인 I 사는 영업활동을 위해서 퇴직연금의 도입이 필수적임. 과거 일부 영세한 파견사업체가 사용사업체로부터 받은 임금 중 퇴직금 부분을 제대로 관리하지 않거나 편법적으로 운영하여 막상 근로자가 퇴직할 때 이를 지급하지 못하는 사례가 발생하곤 함
  - 따라서 이를 방지하기 위하여 파견사업체에게 파견계약에 앞서 퇴직연금가입확인서를 제출하도록 요구함(인사담당 과장 인터뷰 내용 중)

## 2. 조직부문 성과개선 효과

### ○ 기업 이미지 및 신뢰도 개선 효과

- 퇴직연금을 선도적 도입함으로써 기업의 전반적인 이미지를 높여주고 또 회사에 대한 신뢰도를 개선시켜주는 효과가 있는 것으로 나타남
  - F 사는 동종 업계에 비하여 퇴직연금을 선도적으로 도입함으로써 선진 기업의 이미지를 구축하게 되어 구성원들에게 자긍심을 심어주고 예비취업자들에게 선망의 기업으로 각인하는 효과를 얻을 수 있었음(회계담당 이사 인터뷰 내용 중)
  - E 사가 퇴직연금을 도입함으로써 구성원들은 기존의 퇴직급여 수급권이 100% 보장되고 금융소득도 발생하고 또 인터넷을 통한 실시간 모니터링이 가능해지는 등 과거보다 퇴직급여가 투명하고 효과적으로 운영되면서 회사에 대한 믿음을 갖게 됨(경영지원팀 과장 인터뷰 내용 중)

### ○ 시공품질 향상 효과

- 퇴직연금의 도입으로 기업의 시공품질이 향상되는 효과가 나타남
  - E 사는 퇴직연금을 도입한 후 공사 시공품질이 개선되어 정보통신공사협회로부터 상을 받았음. 이를 퇴직연금의 도입이 직원들의 회사에 대한 신뢰감을 높여주고 또 동기부여를 하였기 때문에 나타난 결과로 생각하고 있음(경영지원팀 과장 인터뷰 내용 중)

### ○ 자금관리 편리 및 대주주간 지분정산 용이

- 정기적으로 퇴직연금제도의 부담금을 납부하므로 퇴직급여 관련 비용부담을 평준화할 수 있고 또 퇴직금 관련 비용에 대한 예측을 통해 자금관리를 용이하게 할 수 있음
  - H 사는 모기업의 전직 간부에 대한 전관 예우 차원에서 운영되는 회사로 일정기간(3-5년)마다 대주주 지분이 변경이 이루어짐
  - 따라서 퇴직충당금으로 적립하는 것보다는 DC 형처럼 정기적으로(매월) 퇴직금을 정산하는 방식이 자금관리차원에서 오히려 편리하다고 함
  - 또 전임 CEO 가 재임한 기간에 발생한 직원의 퇴직금을 이미 다 정산했기 때문에 이와 관련된 갈등이 발생할 소지가 전혀 없다고 함(경영지원팀 부장 인터뷰 내용 중)

○ **중간정산의 폐해 해소**

- 퇴직금의 중간정산은 근로자에게 노후생활자금을 확보하게 어렵게 만들고 회사에게는 퇴직 시 퇴직금을 지불하지 않는 난처함을 해소하도록 함
  - K 사는 매년 중간정산을 실시하였는데 이 자금이 대부분 생활자금으로 소진되는 등 퇴직금으로서의 목적을 상실하게 됨
  - 또 직원들이 막상 퇴직하여도 퇴직금이 없는 현실이 회사의 입장에서도 부담스럽기는 마찬가지였음. 이에 퇴직연금을 도입함으로써 이와 같은 중간정산의 폐해를 해소할 수 있었음(인사담당자 인터뷰 내용 중)

**3. 인적자원부문 성과개선 효과**

○ **수급권 보장에 따른 노후생활 자금 확보 및 그에 따른 심리적 안정감 증대**

- 게임소프트웨어 개발업체인 A 사는 구성원의 평균 연령이 32.4 세로 젊은이들이 대다수임
  - 따라서 대부분이 은퇴 후 생활을 먼 미래로 생각하고 특별한 준비를 하지 않았는데 퇴직연금을 도입하게 되면서 노후생활에 대한 관심을 갖기 시작함. 또한 퇴직금 재원의 안정성을 확보하여 근로자들이 심리적으로 안정감을 얻게 되었음(인사팀장 인터뷰 내용 중)
- G 사는 과거 본사에서 분사되는 과정에서 고용보장 여부, 퇴직금 지급보장 여부 등에 대한 불안감이 팽배하였고 분사된 이후에도 지속되고 있음
  - 이에 CEO 는 직원들의 아픈 과거로부터 벗어나기 위한 방안으로 퇴직연금을 선택하였음
  - 즉 퇴직금이 보다 안정적으로 적립되고 있다는 인식과 회사측이 솔선수범해서 직원들의 복리후생을 배려하고 있다는 안도감을 가지는 계기가 되었으며 그 결과 직원들의 업무에 대한 태도에도 긍정적으로 작용했다고 판단됨(CEO 인터뷰 내용 중)

○ **이직률 감소 및 유능 인력의 장기근속 유도 효과**

- 이직률의 감소 원인은 매우 많기 때문에 퇴직연금의 도입이라는 조건이 이직률 감소의 직접적이고 유일한 원인이라고 해석하기에는 한계가 있지만 인터뷰를 실시한 기업 14 개 중 6 개 기업(예: A, B, D, F, L, M 사 등)에서 이직률이 하락한 것으로 나타남
- 특히 M 사는 퇴직연금을 근로자의 장기근속을 유도하도록 설계하였음. 즉, 장기근속자에게 퇴직연금 적립비율을 누진적으로 적용하도록 설계하였고 그 결과 두 자리 숫자였던 이직률이 한 자리 숫자로 떨어졌음
  - 따라서 향후 유능한 인력의 장기근속이 이루어질 것으로 기대하고 있음(인사담당자 인터뷰 내용 중)

○ **만족도 향상**

- N 사는 퇴직연금 도입 이후 퇴직연금에 대한 on-line 만족도 조사에서 91%가 만족하는 것으로 나타남 (인사담당자 인터뷰 내용 중)
- J 사 구성원의 2/3 는 과거 부도된 회사에서 고용 승계되었기 때문에 고용불안의 아픔을 뼈저리게 느꼈던 경험을 갖고 있음
  - 따라서 이들에게 퇴직연금의 도입은 과거의 아픔과 미래의 막연한 불안을 동시에 치유해 주고 회사에 대한 믿음과 사기 충전의 계기가 되었음
  - 특히 J 사는 공격적인 경영과 매출성장에 전 직원들이 적극적으로 참여하여 2008 년도 경기가 불황이었음에도 불구하고 40% 정도의 매출액 신장을 달성하였고 2005 년도 10 여개에 불과하였던 매장 수가 최근에는 70 여개로 증가하였음(인사담당자 인터뷰 내용 중)
- I 사는 인력알선업체로 근로자 대부분이 사용사업체에서 근무하다 보니 파견사업체의 내부 사정에 대해서 잘 알지 못하는 경우가 많음
  - 따라서 퇴직연금의 도입은 파견사업체의 변동과는 무관하게 퇴직연금을 수령할 수 있는 장점이 있어 근로자들이 만족하는 것으로 나타남(인사담당 과장 인터뷰 내용 중)

○ **유능한 인력의 모집 및 선발에 도움**

- C 사가 퇴직연금 도입하고 또 법정 적립비율의 1.5 배를 적립한다는 입소문이 나면서 유능한 인력의 확보에 도움이 되고 있다고 함(인사부장 인터뷰 내용 중)
- F 사는 퇴직금 누진제를 실시하고 있었기 때문에 퇴직연금으로 전환할 때 적립비율을 11%로 설계함. 그 결과 신입사원 모집에 긍정적인 영향을 주고 있음(회계담당 이사 인터뷰 내용 중)

**4. 노사관계부문 성과개선 효과**

○ **우호적 노사관계분위기의 유지 및 향상 효과**

- 모든 사례기업은 노사관계분위기가 우호적이었으며 일부는 퇴직연금의 도입으로 향상된 것으로 나타남
  - B 사는 '신노사문화 우수기업'으로 선정될 만큼 노사관계분위기가 좋은 회사였으며 퇴직연금 도입 이후에도 여전히 좋은 상태를 유지하고 있음(인사팀 팀장 인터뷰 내용 중)
  - C 사가 퇴직연금을 도입함으로써 퇴직금에 관한 부분을 말끔하게 정리해주어 근로자들도 회사에 대한 인식을 새롭게 하는 계기가 됨. 따라서 퇴직연금 도입 이후에는 노사관계분위기가 보다 쿨(cool)해졌다고 함(인사부장 인터뷰 내용 중)

○ 노사간의 의사소통 활성화

- 퇴직연금의 도입 및 운영과정에서 노사간의 의사소통이 증가함으로써 상대방에 대한 이해가 증진되는 효과가 나타남
  - F 사는 퇴직연금의 도입과정에서 직원들의 의견을 청취하기 위해 많은 노력을 하였으며 그 결과 노사간의 의사소통이 원활하게 이루어졌음
  - 또 도입 이후에는 직원들 스스로 자신의 퇴직연금(DC 형)을 관리하게 되면서 노후자금설계와 퇴직금 관리방안에 대한 관심도가 꾸준히 높아졌고 최근에는 인터넷을 활용해서 운용방식을 요구하는 등 보다 적극적으로 의견교환이 이루어지고 있음(회계담당 이사 인터뷰 내용 중)
  - M 사는 퇴직연금 도입과정과 도입 후 노사간의 의사소통이 많이 이루어져 근로자의 95%가 찬성하는 것으로 나타남. 이는 그 만큼 노사간의 대화가 원만하고 원활하게 이루어졌음을 반증하는 것(인사담당자 인터뷰 내용 중)

○ 임단협의 유연성 제고

- C 사는 연봉협상 시 근로자측이 퇴직급여 적립비율이 법정 최저수준보다 1.5 배 더 많이 적립해준다는 사실을 알고 있기 때문에 연봉협상에서 무리한 요구를 하지 않는다고 함
  - 이처럼 연봉협상이 유연하게 이루어짐으로써 이와 관련하여 노사간의 갈등이나 쟁의가 발생한 적이 없다고 함
- 이처럼 퇴직연금 도입에 따른 성과개선 효과를 정리하면 다음의 표와 같음

< 퇴직연금 도입에 따른 성과개선 효과 정리 >

성과개선 부문	주요 내용
재무부문 성과개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법인세 절감 효과</li> <li>- 임금채권보장금 소유주 부담금 경감 및 운영수익 증대 효과</li> <li>- 신용등급 향상 및 영업활동 활성화</li> </ul>
조직부문 성과개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업 이미지 및 신뢰도 개선 효과</li> <li>- 시공품질 향상 효과</li> <li>- 자금관리 편리 및 대주주간 지분정산 용이</li> <li>- 중간정산의 폐해 해소</li> </ul>
인적자원부문 성과개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수급권 보장에 따른 노후생활 자금 확보 및 그에 따른 심리적 안정감 증대</li> <li>- 이직률 감소 및 유능 인력의 장기근속 유도 효과</li> <li>- 만족도 향상</li> <li>- 유능한 인력의 모집 및 선발에 도움</li> </ul>
노사관계부문 성과개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우호적 노사관계분위기의 유지 및 향상 효과</li> <li>- 노사간의 의사소통 활성화</li> <li>- 임단협의 유연성 제고</li> </ul>

#### IV. 시사점

- 이제 퇴직연금은 퇴직급여제도의 핵심으로 자리매김하였음. 따라서 효과적인 퇴직연금제도로 성장하기 위해서는 회사의 특성에 적합하고 근로자의 니즈를 충족시킬 수 있도록 설계·운영하도록 하여야 함
  - 이를 위해 회사, 근로자(대표) 및 퇴직연금사업자 등이 적극적으로 참여하고 또 유기적인 관계를 유지하도록 노력하여야 함
- 일부의 사례에서는 퇴직연금을 도입한 후 당사자들이 퇴직연금에 대하여 무관심한 것으로 나타남. 따라서 퇴직연금 당사자는 퇴직연금이 제대로 운영되는지, 또 근로자들의 불만이 무엇인지 등을 항상 모니터링하고 개선할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있음
- 정부는 퇴직연금의 모범관행 등에 대한 홍보를 강화하고 제도개선을 위해 노력하여야 함
  - 참고문헌
    - 김동원·이규용·김동주(2009), 「퇴직연금 활용 모범관행 발굴·확산 연구」, 노동부
    - 김동원·이규용·윤현식(2008), 「퇴직연금 도입 운영모델」, 노동부
    - 김인수(1999), 「거시조직이론」, 형설출판사
    - 노동부(2010), 「퇴직연금제도 도입 현황(10.7 월말 기준)」
    - Boselie, Paul., Graham Dietz, and Corine Boon(2005), "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research," *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 67-94.

이규용 서남대학교 경영학과 교수 (063-620-0163, qyongok@naver.com)