

연금시장리뷰 12호

- 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도 활용방안
- 도입모범사례들의 시사점을 중심으로

- 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.
- 고려대학교 : 경영학과 김동원 교수 (02-3290-1949, dokim@korea.ac.kr)
- 수원대학교 : 경영학과 김동주 교수 (031-220-2305, douskims@suwon.ac.kr)

□ 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도 활용방안

- 도입모범사례들의 시사점을 중심으로

한국사회는 최근 들어 더욱 심화되고 있는 고령화 및 저출산 현상과 급격한 노동환경의 변화에 직면하고 있다. 이에 따라 정부는 노후생활의 안정을 유도할 수 있는 방안으로서 퇴직연금제도를 마련하여 운영하고 있다. 2009년 5월 현재 퇴직연금 적용근로자는 전체 상용근로자의 16.74%인 총 1,276,226명이다. 또한 전체 (5인 이상) 사업장의 10.84%인 56,219개소가 퇴직연금을 도입한 것으로 나타나고 있다. 그러나 퇴직연금의 도입비율이 지속적으로 증가하고 있는 반면에 그 성장세는 당초의 기대에 미치지 못하고 있는 상태이다.

그런데 퇴직연금의 도입을 촉진하기 위해서는 먼저 퇴직금이나 퇴직보험제도를 퇴직연금으로 전환하는 것이 기업의 인적자원관리나 노사관계에 어떤 영향을 주는지에 대해서 파악할 필요가 있다. 즉 퇴직연금이 기업의 인적자원관리와 노사관계 및 종업원들에게 미치는 긍정적인 영향을 발굴하고 이를 도입촉진요인으로 활용함과 아울러 부정적인 영향에 대한 해소방안을 마련하여야 할 것이다. 이러한 문제의식 하에 필자를 포함한 3명의 연구진은 퇴직연금제도를 보다 활성화시킬 수 있는 방안을 마련하기 위하여 2009년도에 '퇴직연금 활용 모범관행 발굴 및 확산'에 관한 연구를 수행하였으며, 그 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 13개 모범사례 기업을 인터뷰한 결과 퇴직연금 도입으로 모범사례 기업들은 인적자원관리성과 및 노사관계성과 등에서 상당 부분 효과를 얻은 것으로 나타났다. 예컨대 인적자원관리성과로는 수급권 보장에 따른 노후생활자금 확보와 그에 따른 심리적 안정감 증대, 임금만족도 향상, 이직률 감소 등과 같은 효과가 있었다. 다음으로 노사관계성과로는 우호적 노사관계분위기의 유지 및 향상, 의사소통 활성화, 임·단협의 유연성 제고 등과 같은 효과가 나타났다.

본 연구의 결과를 토대로 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도의 활용방안을 제시한다면 다음과 같다. 첫째, 사용자는 퇴직연금의 도입에 대한 확고한 의지와 근본적인 인사철학 및 인사방침을 수립하여야 할 것이며, 회사의 특성에 적합한 퇴직연금의 설계가 필요하다. 즉 종업원의 니즈를 반영한 퇴직연금의 설계를 위해서 의견수렴 기제를 충분히 활용하고 공감대 형성을 위해 인내심을 갖고 노력하여야 한다. 또한 퇴직연금의 도입 이후에도 종업원들의 만족도 등을 지속적으로 모니터링하며 성과개선 효과가 최대한 발현되도록 하는 것 역시 중요하다. 이러한 과정을 통하여 노사 간의 대화나 의사소통이 증대되어 건전한 노사관계를 형성하는데 상당한 도움이 될 것으로 기대된다. 둘째, 근로자(대표)는 퇴직연금 도입에 대하여 보다 긍정적이고 적극적인 자세를 가질 필요가 있다. 모범사례에서 보는 바와 같이 퇴직연금은 사용자에게 유리한 측면도 있지만 퇴직급여 수급권 강화, 심리적 안정감 및 만족도 증대 등과 같이 근로자측에게도 유익한 측면이 있다. 근로자(대표)가 퇴직연금 도입에 긍정적이고 적극적으로 참여한다면 노사 모두에게 유익한 성과개선 효과가 발생할 것으로 기대된다. 셋째, 퇴직연금 사업자는 퇴직연금 모범관행에 대한 정확한 이해를 바탕으로 성과개선 효과가 제대로 발현될 수 있도록 퇴직연금을 설계, 유지, 향상시키도록 노력하여야 할 것이다. 마지막으로 정책당국은 퇴직연금의 모범관행에 대한 홍보를 강화하는 한편 퇴직연금을 도입하였거나 또는 도입하려는 기업에게 이에 대한 충분한 홍보를 하여 성과개선 효과를 공유하도록 유도하여야 할 것이다.

1. 퇴직연금제도와 인적자원관리 및 노사관계

○ 퇴직연금의 도입이 인적자원관리(HRM)나 노사관계(IR)에 어떤 영향을 주는가에 대한 연구의 필요성이 증대하고 있음

- 퇴직연금제도의 도입 필요성이 증가하고 있음
 - 급속한 고령화로 노령인구는 급격하게 증가하는 상황에서 퇴직금제도는 미흡한 측면이 없지 않음
 - 잦은 이직 및 중간 정산 등으로 노후생활자금 축적 한계
 - 퇴직금제도의 수급권 보장 한계
 - 퇴직연금의 특장점 도출 및 퇴직연금 도입률 제고 필요성 대두
- 퇴직연금제도를 도입하는 사업장이 증가하고 있음에도 불구하고 퇴직연금의 도입이 인적자원관리(HRM)나 노사관계(IR)에 어떤 영향을 주는가에 대한 연구는 상대적으로 미흡

○ 해외 연구동향을 보면 퇴직연금의 도입은 인적자원관리나 노사관계에 대체로 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타남

- 인적자원관리나 노사관계와 관련된 연구로는 DC 형을 선택한 경우 근속년수의 증가(Friedberg & Webb, 2005), 퇴직연금 도입시 노사간의 대화 증가(Veysey, 2004), 퇴직연금의 도입에 따른 근로자의 동기부여 및 만족도 증가(Westerman & Sundali, 2005) 등의 연구가 있음
- 외국의 연구에서는 대체로 퇴직연금을 도입한 경우에 인적자원관리나 노사관계에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타남

○ 국내 연구동향을 보면 퇴직연금과 인적자원관리 및 노사관계간의 관련성에 대한 연구가 김동원 외 (2008) 사례연구 외에는 거의 없는 실정임

- 2004 년도 이전의 연구들은 대체로 퇴직연금제도 도입의 타당성에 대한 연구가 주류임
- 2005 년 이후부터는 퇴직연금의 특징 및 도입 필요성, 활성화(특히 조세제도, 재정운영 등의 활용 안) 방안 등이 연구의 주요 주제임
- 노동부·뉴패러다임센터(2006, 2007) 사례연구
 - 퇴직연금을 도입할 경우 근로자 측 기대효과: ①노후생활자금 확보 및 수급권 보장과 이에 따른 안정된 노후생활, ②DC 형의 경우 퇴직급여 증식 가능성 또는 금융/재무 교육 등으로 투자지식 및 이해 증진, ③근로자의 직장만족도 증대, ④일부 보상수준의 향상과 그에 따른 만족도 증가

- 퇴직연금을 도입할 경우 회사측 기대효과: ① 법인세 절감, ② 근로자에게 수급권을 보장해 주었기 때문에 직원들이 만족도가 증가하고 이는 결국 장기근속 또는 기업 경쟁력 제고로 이어짐, ③ 퇴직연금을 도입·시행함으로써 기업의 이미지를 제고

- 김동원 외 (2008) 사례연구

- 퇴직연금의 도입이 인적자원관리, 노사관계 등에 어떤 영향을 주는가에 관한 사례연구
- 퇴직연금의 도입으로 종업원만족도가 높아졌으며 민간기업과 중소기업에서 보다 뚜렷함
- 퇴직연금의 도입은 교육훈련의 양과 질적인 측면에서 긍정적 영향을 줌
- 퇴직연금의 도입으로 인적자원관리상의 부정적 영향이 발생한 경우는 거의 없음
- 퇴직연금을 도입한 기업들은 전반적으로 노사관계(분위기)가 좋은 것으로 나타남

○ 김동원 외(2009) 연구의 목적은 퇴직연금 도입으로 인적자원관리 및 노사관계가 개선된 기업들의 시사점을 도출하여 성공적인 도입모범사례의 확산을 통하여 궁극적으로는 퇴직연금의 활성화를 도모하려는 것임

- 퇴직연금 도입모범사례의 선정을 위한 인터뷰 대상기업 추천 의뢰기준은 다음과 같았음
 - 첫째, 퇴직연금 도입절차상의 공정성을 확보한 기업
 - 둘째, 퇴직연금 도입 후 인적자원관리 및 노사관계 등이 개선된 기업
 - 셋째, 퇴직연금의 도입 이후 성과 개선효과가 발생되기 위해서는 어느 정도의 기간이 소요되기 때문에(김동원 외, 2008) 가능하면 퇴직연금제도의 시행 초기에 도입한 기업을 인터뷰 대상기업에 많이 포함해 줄 것을 요청하였음

- 추천기업 중 인터뷰대상기업의 선별

- 노동부, 연금사업자 등을 통하여 퇴직연금 모범사례로써 총 90 여 개 기업을 추천 받은 후 모범관행의 실현 및 성과개선 효과 등의 여부를 확인하기 위하여 당해 기업의 퇴직연금 담당자들을 대상으로 전화인터뷰를 실시
- 표본의 특성이 유사한 기업들을 제외하고 13 개 기업을 인터뷰 대상 기업으로 선정

<사례연구 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	2	12	1	3	10	3	10	3	6	4	13

- 인터뷰 설문내용의 구성

- . 회사의 일반사항: (예) 업종, 종업원 수, 노조 유무, 평균근속년수, 임금상승률, 이직률 등
- . 퇴직연금 도입과 관련된 사항: (예) 도입논의년도 및 도입연도, 도입 전 제도, 중간정산 여부, 도입사유, 도입유형, 도입 시 이슈 등
- . 인적자원관리 변수: (예) 임금만족도, 임금형태, HR 관련 신제도 도입여부 및 연도, 모집활동에 미치는 효과 등
- . 노사관계 변수: (예) 노사갈등수준, 의사대변기능, 노사관계 분위기, 교섭 여부 및 해결 등
- . 향후 개선요망사항(퇴직연금 제도 관련)

2. 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도 활용방안: 도입모범사례들의 시사점을 중심으로

○ 모범사례의 종합

- A 사는 게임업체로서 2007 년 4 월 회사가 새롭게 설립됨(지배구조 개편)과 동시에 2007 년 하반기부터 퇴직연금에 대한 논의가 시작되었으며 2008 년 1 월에 도입
 - . 퇴직연금의 도입은 근로자들에게 퇴직금 재원에 대한 심리적 안정감을 부여
 - . 회사측은 퇴직연금을 도입함으로써 법인세 절감효과 및 임금채권보장부담금의 경감효과
 - . 퇴직연금 도입(2008.1) 이후 이직률 감소: 2007 년 (14.3%), 2008 년 (12.4%)
- B 사는 음료업체로서 퇴직연금 도입 전에는 퇴직보험제도를 실시하고 있었으며(85%를 사외적립), 2006 년 말 퇴직연금에 대한 논의가 시작하였고 2008 년 8 월에 도입
 - . 퇴직연금의 도입 후 신입사원의 이직률이 감소함(회사의 좋은 직장 만들기 프로그램 전반에 의한 영향으로 인한 부분도 있을 것임)
 - . 기존의 의사소통채널 활성화정책, 인사·복지정책의 체계적 홍보, 비정규직 통합관리시스템 등과 연계하여 퇴직연금을 도입하였으므로 노사관계분위기도 더욱 향상됨
- C 사는 패션의류업체로서 노동조합은 없으며 노사협의회를 운영하고 있었고 퇴직연금 도입 전에는 퇴직보험제도를 실시(사외적립비율 60%)하였으며, 퇴직연금 도입논의는 2007 년 1 월부터 시작되었고 동년 7 월에 도입
 - . 퇴직연금의 선도적·호혜적 도입으로 회사의 이미지 제고 및 근로자의 만족도 향상에 기여
 - . 퇴직연금 적립비율을 법정 최저수준인 8.33%보다 1.5 배 많이 적립하도록 설계
 - . 높은 적립비율은 노사 간의 연봉협상을 보다 유연하게 만들고 있음
- D 사는 자동차 AS 콜센터 업체로서 퇴직연금을 도입하게 된 동기는 모 그룹 차원에서 논의된 이슈인데다가 정부정책에 대한 자발적 호응의 측면도 있었음(2007 년 9 월부터 도입)
 - . 직원들이 퇴직연금을 새로운 복리후생제도의 하나로 인식하여 만족도 향상에 기여
 - . 퇴직연금을 콜센터의 비정규직에게도 적용하여 일체감 형성 및 차별의식 완화에도 기여
 - . 콜센터 상담인력(전체 인력의 70%)을 중심으로 이직률 감소(2007 년 23%에서 2008 년도에는 13%)

- E 사는 통신설비 공사업체로서 도입 전에는 퇴직금제도를 운영하였으나 퇴직누진제로 계속 가게 되면 장기적으로 회사의 부담이 증대될 수도 있다는 점에서 2007년 1월에 도입
 - DC형 퇴직연금의 도입이 회사의 신뢰도 제고에도 긍정적인 영향을 미침: 종전에 부채로 산입되던 퇴직적립금이 부채항목에서 제외되어 재무건전성(예: 부채비율)이 향상되고 회사의 신용등급이 2등급 상승
 - 심리적 성과로서 직원들의 회사에 대한 신뢰도가 향상됨: 퇴직급여 지급권이 100% 보장, 금융소득의 발생, 인터넷을 통한 실시간 모니터링이 가능
 - 비정규직의 경우 정규직으로 전환시 복무기간(2년)을 인정해주고 퇴직연금도 연계해주는 등 차별적인 부분이 거의 없으므로 해서 동기부여에 긍정적 효과

- F 사는 외국계 해운회사로 법정 복리후생제도를 꼭 준수하고 선도적으로 도입하는 것을 원칙으로 삼고 있으며 2006년 4월에 연금사업자를 선정하여 동년 9월부터 시행
 - 2006년 9월 퇴직연금을 도입 이후 이직률이 2006년에는 8.8%, 2007년에는 7.4%, 2008년에는 5.6%로 꾸준히 감소
 - 퇴직연금 적립비율이 11%라는 점은 신입사원 모집에도 긍정적인 영향

- G 사는 2006년 7월 G'사의 상용차 부문에 속해 있던 인적 자원과 장비 등을 아웃소싱 형태로 분사화한 회사이며, 퇴직연금은 2007년 3월에 도입
 - 분사 이후 G사라고 하는 새로운 법인으로 이동하면서 퇴직금이 보다 안정적으로 적립되고 있다는 인식과 함께 회사 측이 직원들의 복리후생을 배려하고 있다는 안도감을 가지게 됨
 - 퇴직연금 도입 검토과정에서 모기업이었던 G'사 측과 정보 및 의견교환 등을 실시하였다는 점은 G'사 업무를 수행하고 있는 직원들의 업무태도에도 긍정적으로 작용

- H 사는 1998년 W사 출신 센터장들이 관할지역의 PSC 통신 AS 사업 목적으로 설립된 개인사업체에서 출발하였고, 2007년 5월 1일에 법인사업자로 변경하면서 퇴직연금을 도입
 - 원청회사인 W사의 입장에서 H사 직원의 업무몰입도 향상은 W사의 통신서비스 개선으로 이어져 소비자들에게 만족을 줄 것으로 판단
 - 퇴직연금을 도입함으로써 대주주 간의 지분을 정산하는데 용이: 특히 DC형을 도입하였기 때문에 퇴직금 정산이 매 기간마다 정확하게 정산할 수 있어 지분정산에 유리

- I 사는 인력알선회사로서 40여 개의 회사에 자사인력을 파견 중이며, 근로자들의 안정적 퇴직급여 지급 및 인력공급사업의 영속성을 위하여 퇴직연금을 2007년 12월에 도입
 - 사용사업체와의 인력파견계약을 위해서는 퇴직연금 도입이 영업의 필수 요건임
 - 퇴직연금 도입은 퇴직금의 연금화 및 노후자금 확보, 퇴직급여 재원의 안정성 확보 이외에도 근로자가 파견되어 근무하는 사업체의 변동과는 무관하게 퇴직연금을 수령할 수 있다는 장점이 있어 근로자들이 만족

- J 사는 부도가 난 회사를 새 경영자가 인수해서 2005 년에 재출범한 구두제조 및 판매를 영위하는 중소기업체로서 2006 년 7 월에 퇴직연금을 도입
 - . 이미 한 번의 부도를 경험한 대다수의 직원들은 퇴직연금제도를 환영
 - . CEO 의 결단으로 임금의 삭감이 없이 추가적으로 퇴직금을 받게 되어서 회사에 대한 신뢰도가 증가
 - . J 사의 공격적인 경영과 매출성장에 전 직원들이 적극적으로 참여하는 계기로 작용함

- K 사는 콜센터 직군 3,200 명, 기타(주로 계약직) 150 명 등으로 구성된 회사이며 퇴직신탁제도를 운영하고 있다가 퇴직연금은 2007 년 12 월에 도입
 - . 회사는 납입보험료에 대한 비용처리로 법인세를 절감 받았을 뿐만 아니라 「임금채권보장제도 사업주부담금 경감」혜택을 받았음(사용자부담금의 50% 경감)
 - . 매달 이직하는 인원이 280 여명에서 230~240 여명으로 감소
 - . 퇴직급여 지급권 강화로 직원들의 심리적 안정감이 더욱 증대

- L 사는 미국계 다국적 의료기기회사로서 1999 년 M 사를 설립하였고, 복리후생차원에서 유능한 근로자의 확보와 장기근속 유도를 위해서 2008 년 2 월에 퇴직연금을 도입
 - . 퇴직금제도일 때 단수제였던 것을 퇴직연금으로 전환하면서 유능한 인력을 확보 및 장기근속유도를 위해 누진적 요소를 부가하여 근로자의 만족도 증가
 - . 이직률이 10% 이상에서 7-8% 대로 감소하여 유능한 인력의 장기근속에 기대
 - . 이메일, 정보공유, 리셉션 등 다양한 의사소통방법을 통하여 노사 간의 의사소통 증가
 - . 퇴직금 미지급에 대한 우려를 불식시키고 근로자들에게 심리적인 안정감을 부여

- M 사는 공기업으로서 퇴직연금을 도입 전에는 퇴직보험제를 실시하였으나 공기업 경영평가에서 퇴직연금 도입여부가 평가지표로 책정되자 2007 년 3 월에 도입
 - . 퇴직연금 도입 이후 퇴직연금 만족도조사를 on-line 으로 실시한 결과 91%가 만족스럽다고 응답: 퇴직연금 도입과정의 투명성·공정성 및 근로자의 의견수렴에서 기인
 - . 도입 과정에서 퇴직연금 심의위원회, 퇴직연금사업자선정위원회 등을 구성하여 노사 간 대화가 활발
 - . 노사관계분위기는 퇴직연금 도입 전부터 좋은 편이었고 도입 이후에도 상당히 좋은 것으로 나타나고 있음

○ 모범사례 기업특성 별 성과개선 효과 비교

- 모범사례 기업의 업종과 성과개선 효과
 - 모범사례 기업의 업종 특성상 이해관계자의 교섭력이 강할수록 퇴직연금을 용이하게 도입하고 또 성과개선 효과가 나타남
 - 외국인투자기업의 경우 보다 적극적으로 퇴직연금을 도입하는 것으로 나타남
 - 제조업과 서비스업간의 성과개선 효과는 뚜렷한 차이가 나타나지 않고 있으며 향후 이에 대한 심층적 연구가 필요

- 모범사례 기업의 종업원 현황 별 성과개선 효과
 - 퇴직연금의 도입은 젊은 근로자들에게 노후생활에 대한 관심을 증대시키고 심리적 안정감을 주어 임금만족도를 높여 주고 운영수익의 증대를 가져다 줌
 - 기업의 도산을 경험한 기업이나 종업원일수록 퇴직연금의 도입으로 임금만족도 향상, 심리적 안정감 등의 효과가 발생
 - 종업원 현황 중 임금상승률 및 이직률 등이 성과개선 효과에 어떤 영향을 주는 지를 확인할 수는 없었음

- 모범사례 기업의 노조 유무에 따른 성과개선 효과
 - 모범사례만으로 노조의 유무나 노사협력 수준의 차이에 따른 퇴직연금 성과개선효과를 분석하기에는 한계가 존재
 - 그러나 모범사례에서는 근로자 대의기구의 형태가 노조, 노사협의회 또는 별도의 협의체에 관계없이 근로자의 의견을 충분히 반영하고 있는 점은 공통적임

- 모범사례 기업의 기타 특성 별 성과개선 효과
 - 회사의 부도 등으로 퇴직금을 제대로 수령하지 못한 경험을 가지거나 회사의 존재 자체가 위태로운 상황을 겪은 경우 퇴직연금의 도입으로 심리적 안정감과 임금만족은 물론 재무성과와 조직성과 등의 개선을 기대할 수 있음

○ 모범사례 기업 퇴직연금 도입과정상 성과개선 효과 비교

- 도입시점, 논의기간 및 공감대 형성
 - 퇴직연금 도입시점이 동종업계의 타 기업에 비하여 상대적으로 빠른 기업은 '신제도를 선도적·혁신적으로 도입한다'는 기업이미지를 구축하는 성과를 얻는 것으로 나타남
 - 퇴직연금을 도입하기 위한 논의기간이 짧고 김에 따른 성과개선 효과는 차이가 없는 것으로 나타남

- 누진제 여부 및 도입 후 적립비율

- 적립비율을 법정 최저수준을 적용하는 기업에서 연차별 차이를 두는 기업에 이르기까지 다양하게 분포
- 퇴직연금을 도입하면서 적립비율을 법정 최저수준보다 높게 할 경우 종업원만족도 향상은 물론 신규 사원모집에도 유리하게 작용하는 것으로 나타남

- 연금유형

- 퇴직연금의 유형에 대한 선호도는 종업원들과 노조측은 DB 형을, 회사측은 DC 형을 선호하는 것으로 나타났지만 퇴직연금의 유형에 따른 성과개선 효과는 큰 차이가 없었음
- 일부 젊은 종업원들은 DC 형을 보다 선호하는 것으로 나타났는데 이는 DC 형의 도입에 따른 투자수익이 발생하는 것에 대하여 만족하기 때문인 것으로 나타남

- 도입 시 주요 이슈 및 기타

- 퇴직연금 도입과정에서의 이슈는 중간정산을 제외하고는 거의 없는 것으로 나타남
- 다만, 인력공급업체인 I 사의 경우 꼭 중간정산을 할 수밖에 없는 직원이 생기면 서류상으로 퇴직 후 재취업으로 하고 퇴직급여를 지급하는 경우도 있음
- 현재 정부에서 추진하고 있는 퇴직연금의 중간정산 완화조치가 발효되면 이에 대한 문제점이 해소될 것으로 기대

○ 13 개 모범사례 기업을 인터뷰한 결과 퇴직연금 도입으로 사례기업들은 재무성과, 조직성과, 인적자원성과 및 노사관계성과 등에서 효과를 얻은 것으로 나타나고 있음

- 재무성과: 법인세 절감효과, 임금채권보장금 소유주 부담금 경감, 신용등급 향상 및 영업활동 활성화, 원청회사와의 관계 개선, 운영수익 증대 등
- 조직성과: 선도적 회사 이미지 구축, 시공품질 개선, 대주주간 지분정산 용이 및 자금관리 편리, 중간정산의 폐해 해소 등
- 인적자원성과: 수급권 보장에 따른 노후생활자금 확보와 그에 따른 심리적 안정감 증대, 임금만족도 향상, 이직률 감소 및 유능 인력의 장기근속 유도 등
- 노사관계 성과: 우호적 노사관계분위기의 유지 및 향상, 의사소통 활성화, 임·단협의 유·연성 제고 등

○ 퇴직연금 도입모범사례들의 시사점을 중심으로 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도 활용방안을 다음과 같이 제시할 수 있음

- 근로자(대표)는 퇴직연금 도입에 대하여 보다 긍정적이고 적극적인 자세가 필요함
 - 퇴직연금은 사측에 유리한 측면도 있지만 근로자 측에게도 유익한 측면이 있는 win-win 게임임
 - 성과개선 효과가 제대로 발현되기 위해서는 근로자의 의견을 충분히 반영한 퇴직연금을 설계 · 유지 · 개선하도록 사측과 함께 노력하여야 할 것임

- 사용자는 퇴직연금 도입에 대한 확고한 의지와 함께 근본적인 인사철학 및 인사방침을 수립할 필요가 있음
 - 회사의 업종, 종업원특성, 노조유무 등 회사특성에 적합한 퇴직연금의 설계가 필요함
 - 퇴직연금 도입으로 성과개선 효과를 얻으려면 기존 퇴직금제도 수준이나 그 이상의 적립비율을 고려할 필요

- 사업자는 퇴직연금 모범관행에 대한 정확한 이해를 바탕으로 성과개선 효과가 제대로 발현될 수 있도록 퇴직연금을 설계 · 유지 · 향상시키도록 노력하여야 할 것임
 - 퇴직연금을 설계하는 컨설턴트와 고객관리 담당자와의 업무 연계성 강화가 필요
 - 퇴직연금 사업자는 고객관리 차원에서 사후관리를 강화할 필요가 있음

- 정책당국은 퇴직연금의 모범관행에 대한 홍보를 강화하는 한편 지속적인 제도개선을 위해 노력하여야 할 것임
 - 장기적인 관점에서 퇴직연금 관련 연구가 지속적으로 이루어지고 연구결과를 일반화시킬 수 있도록 꾸준한 관심 및 지원이 필요함

고려대학교 경영학과 김동원 교수 (02-3290-1949, dokim@korea.ac.kr)
수원대학교 경영학과 김동주 교수 (031-220-2305, douskims@suwon.ac.kr)