

Global Management Insight

2005. 1

기업 경쟁력 제고를 위한
임금피크제 도입 방안



기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안*

EXECUTIVE SUMMARY

I. 고령화 실태

- 사회의 고령화가 급진전되면서 노동력·재정 등의 경제적 문제가 초래될 것으로 예상되고 있음
 - 우리나라는 현재 세계에서 유래를 찾아볼 수 없을 정도로 '사회적 고령화'가 급진전
 - 출산율 감소 및 평균수명 증대에 따른 사회의 고령화는 노동력 공급의 감소, 재정부담의 증가 등과 같은 문제를 유발
- 기업도 고령화가 진전되고 있으며, 연령이 높아질수록 임금수준이 저하되는 현상을 보이고 있음
 - 기업은 진학률의 증가에 따른 고학력화로 인해 24세 이하 젊은 층의 유입이 격감하면서 내부 인력의 고령화가 진전
 - 연령별 임금수준을 나타내는 임금곡선의 변화 양상이 해를 거듭할수록 상승형에서 하락형으로 변화하고 있으며, 특히 사무직에 비해 생산직에서 두드러지게 나타남

II. 정년제도 및 노후생활 자금원의 실태와 문제점

- 300인 이상 대기업 근로자의 평균정년연령은 56.6세로 나타났으나 조기퇴직이 일반적임, 이에 따라 기대수명 80세까지의 노후생활 보장을 위해서는 국민연금, 퇴직금, 개인연금이외에 추가적인 제도가 필요한 상황임

III. 고용안정의 대안으로서 임금피크제 도입

- 임금피크제란 근로자의 계속고용을 위해 일정 연령을 기준으로 임금을 조정하고 그 기간동안 고용을 보장하는 제도로 크게 정년고용보장형과 고용연장형으로 구분
 - 현재 금융기관을 중심으로 정년보장형 임금피크제 도입이 많아지고 있음
- ※ 정부는 2005년 1월 임금피크제 도입 기업에게 보조금을 지급하는 지원책을 준비 중이라 발표함

IV. 임금피크제 도입과 관련한 주체별 역할

- (기업) 최고경영자의 고령자 고용의 중요성 인식, 임금제도개선과 직장개선
- (종업원) 부단한 경력 개발 및 변화적응력 배양과 건강 유지
- (노조) 임금인상위주의 노동운동을 탈피하여 정년보장과 고용안정의 필요성 제시
- (정부) 고령자 고용연장 분위기 조성, 고령자 적합 직무나 직종 개발, 고령자 고용을 촉진하는 단체 설립 및 고령자 고용기업과 고령자 개인에 대한 지원체제 구축

* 본 보고서는 한국노동연구원 김정환 주임교수(02-783-6083, junghan@kli.re.kr)가 현대경제연구원 「미래기업포럼」에서 발표한 내용을 발췌·정리한 것임.

I. 고령화 실태

1. 사회의 고령화 급진전

○ 고령화 사회의 급진전 및 원인

- 우리나라는 현재 세계에서 유래를 찾아볼 수 없을 정도로 ‘사회적 고령화’가 급진전되고 있음
 - 우리나라는 2000년에 전체 인구 중에서 65세 이상의 인구가 7%를 넘어 이미 고령화 사회에 진입하였음
 - 이 비율이 14%에 이르는 기간은 미국이 71년, 일본이 24년인데 비해 우리나라는 더욱더 단축된 19년이 걸릴 것으로 예상되고 있음

<표 1> 고령화 진전의 국제 비교

	도달년도			증가소요년수	
	7% (고령화사회)	14% (고령사회)	20% (초고령사회)	7→14%	14→20%
한 국	2000	2019	2026	19	7
일 본	1970	1994	2006	24	12
프랑스	1864	1979	2020	115	41
독 일	1932	1972	2012	40	40
영 국	1929	1976	2021	47	45
이탈리아	1927	1988	2007	61	19
미 국	1942	2013	2028	71	15

주 : 상기 표의 비율은 전체 인구 중에서 65세 이상의 인구가 차지하는 비율을 의미함

- 사회의 고령화는 출산율의 급격한 감소와 평균수명의 증가가 원인임
 - 우리나라의 출산율은 1960년 6명, 1970년 4.5명, 1980년 2.8명, 2000년 1.5명, 2002년 1.17명으로 대폭 감소하는 추이를 보여왔음
 - 반면에 평균수명은 1971년 62.3세, 1981년 66.2세, 1991년 71.7세, 2001년 76.5세로 증가해왔고, 2010년에는 78.8세, 2020년 80.7세에 이를 전망임

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

- 사회의 고령화는 여러 가지 문제들을 야기함

- 우리나라 인구는 2013년에는 5천만명을 돌파한 이후 2023년 50,683천명을 정점으로 감소세로 돌아설 것으로 전망
- 급격한 고령화는 노동력의 공급 감소, 저축률 감소에 따른 자본공급 감소를 초래해 경제성장 하락, 피부양자 증가에 따른 재정부담 등의 문제를 야기

2. 기업에서의 고령화와 임금추이

○ 고령화 추이와 원인

- 기업에서도 내부 인력의 고령화가 심화되고 있음

- 기업체 평균연령은 1985년 30.6세에서 1995년 35.1세, 2002년 36.7세로 점점 높아져 왔음
- 40대 이상의 인력비중이 1985년 19.3%였던 것이, 1995년 31.1%, 2002년 36.8%로 나타나, 고령화가 급진전하였음

<표 2> 기업내부 인력구성 변화

(단위 : 세, 년, %)

년도	평균연령	평균 근속연수	연령대별 분포				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상
1985	30.6	3.6	9.5	44.4	26.8	14.3	5.0
1990	32.6	4.4	6.1	38.5	31.2	16.5	7.7
1995	35.1	5.6	3.0	33.4	32.5	19.0	12.1
2000	36.3	5.9	1.3	29.6	33.7	22.8	12.6
2001	36.6	6.2	1.1	28.5	33.8	24.0	12.6
2002	36.7	6.0	1.2	28.4	33.6	23.7	13.1

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각년도

주 : 10인 이상 비농 전산업 근로자 대상

- 기업체 고령화 원인은 24세 이하 젊은 층의 유입 감소에 기인함

- 24세 이하 근로자 비중이 1980년에는 전체 근로자 중 45.4%를 차지하였으나, 1990년에는 24.4%, 2001년에는 10.4%로 격감하였음

2 • 현대경제연구원

- 특히 19세 이하 근로자의 비중은 1980년 15.1%에서 2001년 1.1%로 14% 감소한 것으로 나타나, 고령화를 부추겼음

<표 3> 연령별 근로자수 추이

년도	연령별 비중(%)										합계
	19세 이하	20~24세	25~29세	30~34세	35~39세	40~44세	45~49세	50~54세	55~59세	60세 이상	
1980	15.1	28.3	17.2	13.3	10.3	7.5	4.5	2.3	1.0	0.5	100.0
1990	6.1	18.3	20.2	18.5	12.7	9.4	7.1	4.7	2.1	0.9	100.0
2001	1.1	10.3	18.3	18.6	15.2	14.3	9.8	6.2	3.6	2.8	100.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각년도

주 : 10인 이상 비농 전산업 근로자 대상

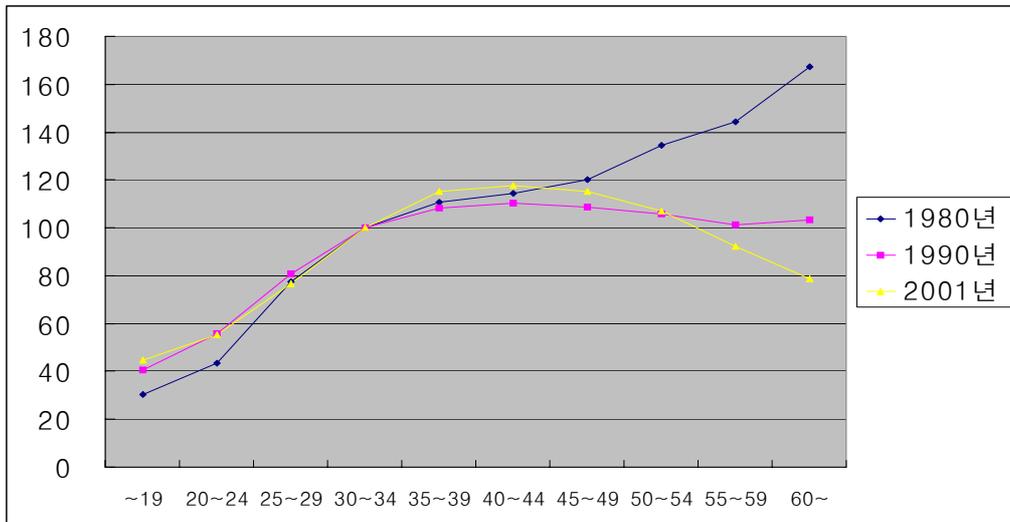
- 24세 이하 청년층의 노동시장 진출이 격감한 가장 큰 이유는 진학률의 증대로 인한 고학력화에 기인
 - 중학교에서 고등학교로의 진학률이 1980년 81.0%에서 1990년 95.7%로, 그리고 2002년 99.6%로 높아져 거의 모든 중학교 졸업생이 고등학교에 진학하였음
 - 그리고 1980년에는 고등학교 졸업생 중 25.9%만이 대학에 진학하였으나, 졸업정원제가 실시된 이후 1990년대 초반부터 대학진학률이 급증하기 시작하여 2002년에는 74.2%까지 증가하였음

○ 인력의 고령화와 임금추이

- 연령별 임금수준을 조사한 결과, 해를 거듭할수록 임금곡선이 상승형에서 수평형, 하락형으로 변화
 - <그림 1>에 나타나 있듯이 1980년에는 연령이 많을수록 임금수준이 높았음 (30~34세 임금수준 100을 기준으로 45~49세 120, 60세이상 170)
 - 1990년에는 30~34세 이후 임금수준이 100~120사이에 머물러 큰 차이가 없었음
 - 그러나, 2001년에는 40~44세 임금수준이 약 120을 정점으로 연령이 높을수록 하락하는 경향을 보임

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

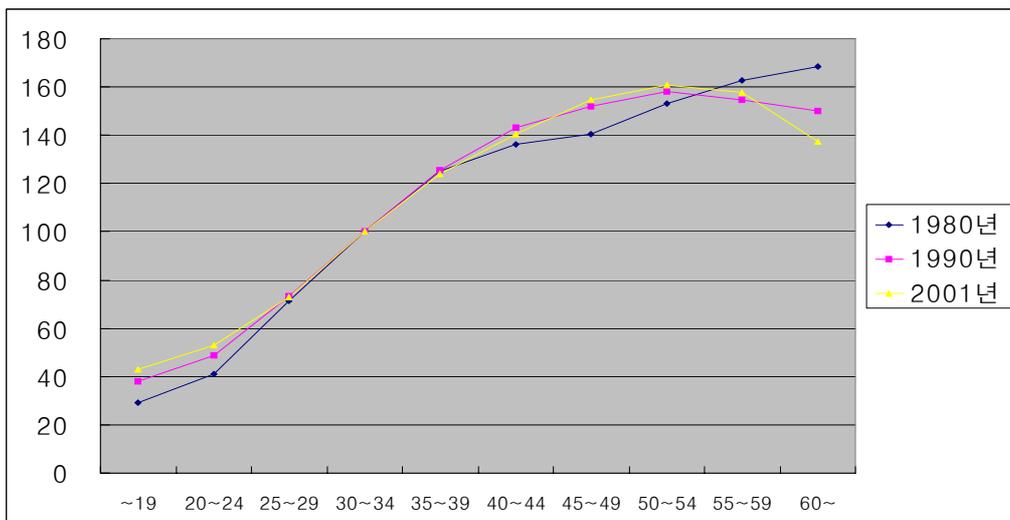
<그림 1> 연도별 임금곡선 추이



주 : 1) 상기 그래프는 30~34세 임금수준을 100으로 하고 연령대별로 임금수준을 계산한 것임
 2) 연봉 = 정액급여×12 + 연간특별급여

- 임금곡선이 해가 거듭될수록 상승형에서 하락형으로 변화하고 있는 것으로 나타나지만, 직종에 따라 상이한 유형을 보임
 - 사무직의 임금곡선은 1980년과 1990년 모두 상승유형이었으나, 2001년에는 50~54세를 기점으로 임금수준이 감소하는 하락형으로 변모함
 - 사무직의 상승형 임금곡선은 사무직에 대한 해고요인을 유발할 가능성을 보여주고 있음

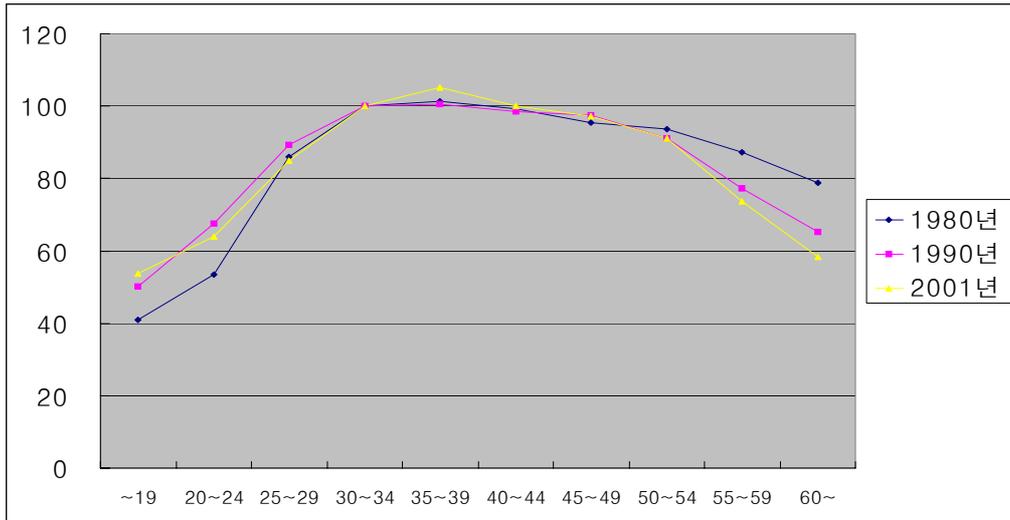
<그림 2> 사무직 근로자 연령계층별 임금수준추이



II. 정년제도 및 노후생활 자금원의 실태와 문제점

- 반면, 생산직의 경우에는 1980년, 1990년, 그리고 2001년 모두 30대 말을 정점으로 하락하는 곡선을 보임
- 하락 폭은 고연령층이 될수록 크게 나타나 사무직과 상이한 양상을 보임

<그림 3> 생산직 근로자 연령계층별 임금수준 추이



II. 정년제도 및 노후생활 자금원의 실태와 문제점

1. 정년제도

○ 정년제도의 의의와 중요성

- 정년제도는 근로자가 일정 연령에 도달한 것을 이유로 노동계약을 자동 종료시키는 제도
 - 정년제도는 근로자 본인의 노동능력 유무나 당사자의 노동계속 의사 표시와는 상관없이 일률적으로 노동계약을 종료시킴
 - 정년제도는 기업에게는 연령을 이유로 한 해고이며, 근로자 개인에게는 강제적으로 사회경제적 역할 변화와 인생의 전기를 가져오는 제도임

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

- 정년제도는 경제·사회·가계적 측면에서의 근로자의 역할 변화를 가져옴
 - 경제적 측면에서는 생산자에서 비생산자로, 사회적 부양자에서 사회적 피부양자로의 역할 전환
 - 사회적 측면에서는 사회적·조직적 활동에서 취미와 여가활동을 주로 하는 개인적 생활로 전환
 - 가계적 측면에서는 임금, 급료 등 노동대가에 의존하던 생활에서 이자, 연금 등 비보수적 수입에 의존하는 생활로 전환

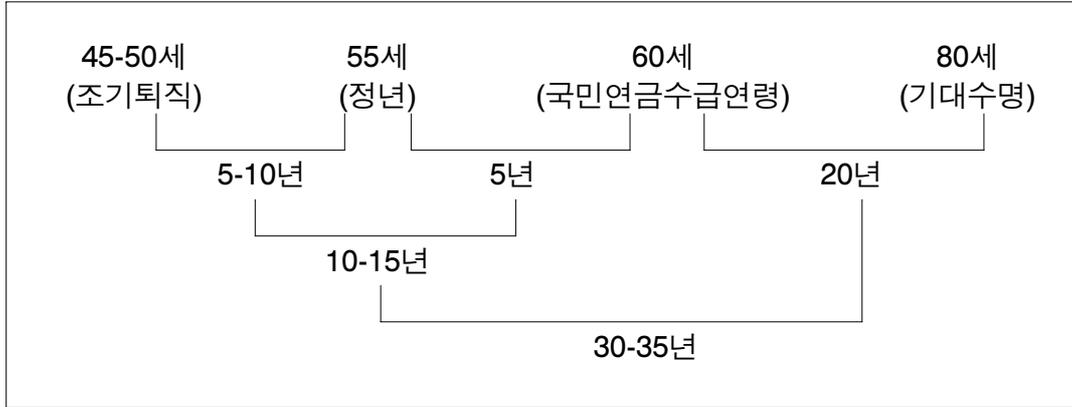
○ 실제 정년실태 및 정년 미준수 원인과 문제점

- 300인 이상 대기업 근로자의 평균정년연령은 56.6세로 나타났으나, 실제로는 조기퇴직이 일반적임
 - 조기퇴직의 가장 주된 원인은 직무특성, 사업체 및 산업의 특성, 개인의 인적 특성(숙련, 기능 등) 등과는 무관하며, 순전히 연령에 의한 임금프리미엄임
 - 즉 생산성을 반영하지 않는 순수한 연령에 따른 임금프리미엄으로서 생산성과 임금간의 괴리가 중고령자의 고용을 불안하게 만드는 요인임
 - 그밖에 고령자에 적합한 직무·직종 부재, 직위 부족으로 인한 고령자 고용 기피, 기업시민으로서의 인식 부족 등도 조기퇴직이 일반화된 중요한 원인임
- 조기퇴직은 개인, 기업, 국민경제 전체 차원에서 여러 가지 문제점을 유발함
 - 개인 입장에서는 안정적 소득원천이 없어지면서 근로빈곤계층(working poor)으로 전락, 가정문제로 이어져 가정파괴의 주된 요인으로 등장
 - 기업에게는 고령자의 능력·경험 미활용, 종업원의 사기 저하, 사회보장비(법정복리비) 증대, 개인의 소비 감소로 인한 경영실적 악화 등을 초래
 - 국민경제 차원에서는 연금과 건강보험 등 사회보험재정부담 급증, 사회불안 심화, 소비 위축으로 경제활력 저해 등의 문제를 겪게 됨

○ 노후생활 자금원 및 실태

- 기대수명을 80세로 잡는다면, 조기퇴직 45~50세부터 30~35년동안 노후생활자금을 확보해야 함
 - 현재 국민연금수급연령이 60세부터라 하더라도 20년의 기간동안 생활자금을 확보해야 함

<그림 4> 조기퇴직, 정년, 국민연금 수급시기 및 기대수명간의 소요기간



- 국민연금

- 현행 국민연금액은 연금수급전 3년간의 평균소득월액의 평균액뿐만 아니라 국민연금가입자 개인의 가입기간동안의 표준소득월액의 평균액도 고려하여 결정
- 국민연금수급개시연령은 현행 60세에서 2013년부터 61세, 2033년에는 65세로 상향 조정될 방침
- 연금수령액(소득대체율)은 현행 평균소득 60%에서 2004년에는 55%, 2008년에는 50%로 축소할 계획임
- 연금부담률은 현행 소득의 9%에서 2010년 10.38%, 이후 5년마다 1.38% 증가하여 2030년에는 15.9%로 상향 조정할 계획임

- 퇴직금

- 근로자가 상당기간을 근속하고 퇴직하는 경우 근로관계의 종료를 사유로 하여 사용자가 지급하는 일시지급금임
- 퇴직금은 퇴직이라고 하는 불확정한 시기가 도래하는 경우 지급되는 후불적 성격을 지닌 임금임
- 퇴직금의 산정기준은 퇴직직전 3개월간의 평균임금이며, 4인 이하 사업장은 퇴직금 지급의무가 법적으로 강제되지 않음

- 개인연금

- 국민연금, 퇴직금 등 공적연금제도의 미비점을 보완하여 실질적인 노후생활을 보장할 수 있도록 하기 위해 1994년 6월 20일부터 실시되었음

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

- 연금지급기간과 지급형태는 평균퇴직연령인 만 55세 이후부터 5년 이상의 기간에 걸쳐 매월 혹은 분기별로 지급 가능, 또한 취급기관에 따라 확정기한 부연금, 또는 종신연금형태로 지급
- 개인연금은 취급기관에 따라 크게 보험형과 신탁형이 있으며, 매월 100만원의 한도 내에서 일정액을 불입
- 개인연금은 정부의 정책지원에 의해 저축기간 동안 연간 최고 72만원을 한도로 불입액의 40%가 소득 공제되며, 이자소득세도 비과세
- 2003년 3월말을 기준으로 제1금융권과 제2금융권에 개인연금을 불입하고 있는 가입건수는 2,597천명, 금액으로는 240,297억원에 이르고 있으나 경제활동인구 대비 개인연금 가입자 비중은 11.6%에 불과함

- 저축

- 국민소득 대비 가계부채 비중은 2000년 60%에서 2002년 87%로 증가하였음
- 개인저축률은 1998년 19.9%에서 1999년에는 13.0%, 2000년에는 10.5%로 점차 감소하였음

- 노후생활보장을 위한 추가적인 대안 필요

- 우리나라 노후생활보장제도의 미흡과 중고령자들의 노동시장에서의 지위를 고려할 때 조기퇴직은 각종 개인적·사회적 문제를 야기할 가능성이 높음
- 연공급이 현실의 임금제도라는 점을 인정할 경우 임금조정과 고용안정을 연계하는 임금피크제는 중고령자의 고용안정을 도모할 수 있는 대안이 될 수 있음

III. 고용안정의 대안으로서 임금피크제 도입

○ 임금피크제의 정의와 유형

- 임금피크제란 근로자의 계속고용을 위해 일정 연령을 기준으로 임금을 조정하고 그 기간동안 고용을 보장하는 제도
 - 임금피크제는 업무를 분담하는 워크 셰어링(work sharing)의 한 형태이며, 미국·유럽·일본 등 일부 국가에서 공무원과 일반 기업체 직원들을 대상으로 실시 중

III. 고용안정의 대안으로서 임금피크제 도입

- 우리나라는 2001년부터 금융기관을 중심으로 이와 유사한 제도를 도입해 운용 중이며, 공식적으로는 신용보증기금이 2003년 7월 1일부터 ‘일자리를 나눈다’는 뜻에서 워크 셰어링의 형태로 임금피크제를 적용한 것이 최초
- **임금피크제는 크게 정년고용보장형 임금피크제와 고용연장형 임금피크제로 구분**
 - 정년고용보장형 임금피크제모델은 각 기업이 단체협약이나 취업규칙으로 정한 정년연령을 기업이 보장하는 것을 전제로 임금을 조정하는 모델
 - 반면 고용연장형 임금피크제모델은 국민연금수급개시연령의 상향조정에 부응하여 정년퇴직 후 고령자의 고용을 일정기간 연장하는 대신 임금을 조정하는 모델
- **정년보장형 임금피크제를 도입할 경우 아래와 같은 사항을 고려해야 함**
 - (임금굴절연령) 임금을 몇 세부터 하락시킬 것인지를 결정
 - (임금감액률) 앞서 설정한 임금굴절연령의 개시연도부터 연도별 임금삭감액을 결정
 - (임금구성항목 조정) 기본급, 수당, 상여금 등 임금구성항목들의 비중·수준 조정
 - (직무설계) 노사TFT를 구성하여 노사공동으로 고령자 적합 직무·직종 개발
- **현행 정년고용보장형 임금피크제 도입시 퇴직금 및 국민연금상에 발생하는 문제**
 - **임금피크제를 도입할 경우 임금이 조정(일반적으로는 삭감)되기 때문에 적용 근로자는 퇴직금과 국민연금 등에서 불이익을 볼 수 있음**
 - 퇴직금 산정기준은 퇴직직전 3개월분의 평균임금이므로 현행 정년고용보장형 임금피크제를 도입하면 정년도달에 따른 퇴직금 수령시 퇴직금이 줄어드는 결과가 발생
 - 국민연금의 경우에도, 기본연금액의 산정시 연금수급전 3년간의 평균소득월액의 평균액이 포함되므로 정년고용보장형 임금피크제를 도입하여 임금이 하락하게 되면 국민연금수령액이 감소

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

- 퇴직금 삭감문제를 일정정도 해결하기 위해 퇴직금중간정산제와 퇴직연금제를 활용
 - 정년고용보장형 임금피크제를 도입할 경우 임금이 굴절되는 시기에 퇴직금중간정산제를 실시하여 퇴직금을 수령하고, 굴절 이후 시기에는 삭감된 임금 수준으로 퇴직금을 수령할 경우 근로자들의 불만 경감 가능
 - 퇴직금중간정산제를 실시하기 어려운 기업에서는 임금이 하락하기 직전에 퇴직금을 채무확정하고, 채무확정된 퇴직금에 대해서는 시장정기예금이자율을 가산하여 채무변제시에 지급하는 방안도 고려해볼 수 있음
 - 퇴직금을 연금제도로 전환하여 지급하는 퇴직연금제도도 노후생활보장제도의 하나로 활용할 수 있음
 - 정부는 지난 연말 근로자퇴직급여보장법안이 통과되면서 2005년 12월 퇴직연금제도(기업연금)를 시행할 예정임
- 국민연금은 퇴직금에 비해 하락 폭이 낮은 수준
 - 국민연금금수령액은 연금수급전 3년간의 평균소득월액의 평균액+국민연금가입자 개인의 가입기간동안의 표준소득월액의 평균액임
 - 가입자 개인의 가입기간동안의 표준보수월액이 포함되어 있으므로, 특정 연령 이후의 임금 감소에 따른 근로자 개인의 손실액은 퇴직금에 비해 그리 크지 않을 수 있음

○ 국내기업 도입사례

- 현재까지 금융기관을 중심으로 정년보장형 임금피크제가 도입되고 있는 추세임
 - 신용보증기금, 산업은행, 우리은행 등 금융기관들이 많이 도입하고 있으며, 그밖에도 대한전선, 수자원 공사 등도 실시중임
 - 임금피크제를 도입한 대부분의 기업들이 정년보장형 모델을 운영중이며, 신용보증기금, 대우해양조선, 수자원공사는 고용연장형 모델을 병행하고 있음
- 임금피크제를 도입한 기업들은 자사의 상황에 적합한 운영을 하고 있음
 - 도입 기업들은 공통적으로 퇴직금 중간정산제를 실시하여 매년 정산중임
 - 산업은행의 경우 임금지급률은 처음에는 1년차 80%, 2년차 60%, 3년차 40%로 설계하였지만 직원 및 노조의 반발로 2년차와 3년차의 지급률을 70%로 함

III. 고용안정의 대안으로서 임금피크제 도입

<표 4> 국내 기업의 임금피크제 도입사례

기업명	대상연령	임금 피크제 유형	운용 기간	임금지급률	직위	업무	대상 인원	정년
신용보증기금	만55세 (정년3년전)	정년 보장형 고용 연장형	3년 +3년	평균 55% 1년차 : 75% 2년차 : 55% 3년차 : 35%	업무 지원직 (별정직)	채권추심 소송대행 기타업무	9명	만58세
산업은행	만55세 (정년3년전)	정년 보장형	3년	1년차 : 80% 2년차 : 70% 3년차 : 70%	별정직 (개별 계약직)	후선업무담당 (상담역 등)	6명	만58세
우리은행	만55세로 임원승진 못한 직원 (정년3년전)	정년 연장형	4년	1년차 : 70% 2년차 : 60% 3·4년차 : 40%	별정직 정규직	연체관리, 신규업체 관리 등 300개 직무		만59세
대한전선	일급 3만천원이상자 (생산직근로자)	정년 보장형	-	일급 31,000~ 34,000원	별정직 (개별 계약직)	기존업무 수행	276명	만57세
한국컨테이너부두공단	만54~56세 (정년3년전) 일반직	정년 보장형	3년	1년차 : 75% 2년차 : 55% 3년차 : 35%	별정직 (개별 계약직)	별도의 전문직 수행	8명	만57~ 59세
대우해양조선	만53세 (정년5년전) 사무기술직	정년 보장형 고용 연장형	3년 +4년	정년전 : base-up과 성과급 조정 정년후 : 점감	정규직	기존업무 수행	약100명	만57세
수자원공사	정년 3년전	정년 보장형 고용 연장형	3년	1년차 : 90% 2년차 : 80% 3년차 : 60%	직군전환 (업무지 원직 및 계약직)	별도 업무 부여	13명	1급 59세 2급 이하 58세

기업 경쟁력 제고를 위한 임금피크제 도입 방안

○ 임금피크제 도입절차

- 준비단계

- 노사간에 임금피크제 도입에 대한 기본적인 합의 후 노사공동 TFT를 구성하여 임금피크제의 필요성에 대한 이해와 아울러 임금굴절연령, 임금감액률, 임금조정방안, 퇴직금 처리문제 등 강구
- 특히, 우리나라 사회에는 아직까지 연령우대문화가 자리잡고 있기 때문에 임금피크제 적용대상자들이 스스로 소외감을 느끼지 않도록 호칭, 책상, 명함 등에서 배려 필요
- 고령자 적합 직무 또는 직종을 개발

- 통지단계

- 임금피크제 적용대상자들에게 임금피크제의 도입 필요성에 대한 충분한 교육 실시
- 아울러 직군 전환 이후 발생할 수 있는 심리적 동요나 불안정을 해소할 수 있도록 심리적 안정프로그램 실시

- 실시단계

- 임금피크제 적용대상자의 직군을 실제로 전환하고 직무 부여
- 이들이 배치받은 곳에서 원활히 업무를 수행할 수 있도록 분위기 조성

- 평가단계

- 임금피크제 실시 후에는 임금피크제 운영에 대한 평가 실시
- 평가과정에서는 제도의 문제점과 미비점을 발굴하여 개선 방안 강구

IV. 임금피크제 도입과 관련한 주체별 역할

○ 기 업

- 최고경영자의 고령자 고용의 중요성 인식 및 명확한 방침 제시

- 기업의 제1의 목적은 성과를 창출하고 조직을 유지·발전시키는 것이지만,

IV. 임금피크제 도입과 관련한 주체별 역할

이러한 목적을 달성하기 위해서는 기업에 주어진 고용창출 및 고용유지에 대한 사회적 책임 또한 인식할 필요가 있음

- 50대 중반의 중고령자를 고용함에 있어 가장 중요한 요인은 최고경영자의 철학임

- 임금제도 개선

- 60세까지의 고용을 전제로 각 연령대별로 상이한 임금체계를 설계해야 함
- 승진 및 이동코스를 다양화하여 코스별로 별도의 임금체계를 구축하는 복선형 임금체계를 구축함
- 특정 연령 이후 '시니어직'을 설정하여 별도의 임금체계를 구축함. 예를 들면 50세 이후의 종업원에 대해서는 직군을 불문하고 직무급 중심의 '시니어직'을 신설하여 채우하는 방식임

- 직무재설계와 연령우대문화의 불식 등 직장문화 개선

- 고령자가 되면 육체적 능력이 저하되는 것은 사실이지만 모든 능력이 저하되는 것은 결코 아님
- 기업에서는 직무분석과 직무재설계 등 직장개선을 통해 고령자 고용을 용이하게 할 수 있는 방안을 강구해야 함
- 또한 연령우대문화가 임금피크제 도입에 있어 중요한 장애요인이 되고 있으므로, 연령에 구애받지 않고 능력기준이나 실력기준으로 채우하는 조직문화 구축이 필요함

○ 종업원

- 직업능력 개발

- 근로자는 현재 근무하고 있는 직장에서의 고용보장을 의미하는 직장안정(job security)의 개념보다는 어느 직장에 근무하더라도 취업이 안정되어 있음을 의미하는 고용안정(employment security)의 개념을 보다 중시해야 함
- 기업은 시장경쟁에 노출되어 있기 때문에 복지로서 고령자를 고용하는 것이 아니라 기업경영상 중요한 전력으로서 판단되는 경우에 한해 고령자를 고용하는 것임
- 21세기 조직에서 경력개발의 책임은 어디까지나 근로자 개인에게 있으므로 평생직업시대에 부응할 수 있는 핵심역량 강화를 위한 노력이 필요함

- **변화 적응력 배양과 건강 유지**

- 변화와 새로운 것에 능동적으로 대응할 수 있는 유연한 자세를 확립해야 함
- 일과 일 이외의 활동간에 균형을 취해야 함

○ **노조**

- **생산성 향상에 대한 적극적 협력 자세를 견지해야 함**

- 기업은 성과조직으로서 성과를 창출하지 못하면 노조의 가장 기본적인 목표인 고용안정과 근로생활의 질 향상을 도모할 수 없음
- 노조의 목표를 달성하기 위해서도 생산성 향상을 위한 작업장 수준에서의 각종 활동에 노조 차원에서 뿐 아니라 조합원들도 적극적으로 참여하도록 장려해야 함
- 이를 위해서는 현재와 같은 소모적이고 대립적인 노사관계를 참여·협력적인 노사관계로 전환하려는 노사 양측의 의지와 노력이 필요함

- **배치전환 등 이동에 대한 부정적 태도를 타파**

- 21세기는 단능공보다는 다능공을 필요로 하고 있음
- 다능공이 되기 위해서는 배치전환 등 이동이 절대적으로 요청됨에도 불구하고 우리나라에서는 배치전환을 정리해고의 전단계로 인식하는 등 배치전환에 대해 일본에 비해 부정적인 경향이 농후
- 자신의 몸값을 올리기 위해 다기능을 습득할 수 있는 기회가 되는 배치전환에 대한 부정적인 태도를 근로자는 물론 노조 스스로도 불식해야 함

- **정년보장과 고용연장의 필요성 제시**

- 일본의 경우 노조가 지속적으로 경영진에게 정년 이후의 계속고용제도의 도입을 요구하여 실현시켜 왔음
- 새로운 제도 수립시 노조의 역할은 아주 크지만, 제도가 마련되었다 하더라도 지속적인 관심과 열의가 필요
- 우리나라의 경우 2013년부터 국민연금의 지급개시연령이 61세가 되므로 아직까지 시간이 있다고 볼 수 있으나 평균정년연령이 56.6세에 지나지 않아 국민연금 수급개시연령 60세에 미치지 못하고, 대부분의 경우 정년을 채우지 못하고 있다는 점을 인식하여 노조의 역할이 보다 적극적으로 바뀔 필요성이 있음

IV. 임금피크제 도입과 관련한 주체별 역할

- 물론 중고령자인 사무관리직의 경우 조합원이 아니라는 이유로 일부 노조에서 관심을 가지고 있지 않지만, 조합원도 가까운 시기에 비조합원이 된다는 사실을 감안해야 함

- 임금인상위주의 노동운동 불식

- 노동자들이 노조를 결성하는 가장 큰 목적은 임금인상과 고용안정임
- 두 가지 목적 중에서 어느 것을 우선시할 것인가는 경제여건, 기업의 경영상황 등을 고려하여 결정될 사항이지만 저성장시대로 진입한 21세기에는 임금인상보다는 고용안정에 주력해야 할 필요성이 있음
- 특히 조합원의 고령화는 일반적인 현상으로서 고령근로자의 신체적 노화와 이에 따른 산업재해문제뿐만 아니라 고령화로 인한 노조 조직력 저하를 초래할 수 있는 중요한 과제가 아닐 수 없음
- 그러나 우리나라의 대부분의 노조는 고령화 문제에 대해 심각하게 대응하지 못하고 종전의 임금인상 위주의 노동운동에 매몰되어 있음
- 그러므로 노조는 과거 고율의 임금인상실적에 연연하기보다는 조합원들의 고령화에 따른 직업능력개발, 고용안정, 나아가 정년연장 등 계속고용을 위한 방안 강구에 조합활동의 주안점을 두어야 할 것임

○ 정부

- 고령자에 대한 편견 불식 및 고용연장 분위기 조성

- 우리나라 사회에는 '고령자는 능력이 부족하다', '고령자는 직원으로서 다루기 어렵다'라는 편견이 널리 존재
- 나이가 들수록 특정 유형의 능력이 감소되는 것은 사실이지만 노동력으로서 완전히 가치가 없는 것은 아니므로, 정부는 고령자에 대한 편견 불식과 고용연장에 대한 사회적 분위기를 조성하는데 노력을 경주해야 함

- 고령자 적합 직무 또는 직종 개발

- 기업에서 정년을 연장하거나 고령자를 고용하기 가장 어려운 이유는 고령자에 적합한 직종 또는 직무의 부재임
- 정부차원에서 각 산업마다 신규·성장분야를 전망하여 이 분야의 직무에 대한 분석을 실시하고 직무수행에 필요한 직업능력을 파악하는 한편, 고령자에 적합한 훈련형태 및 훈련지도방법 등을 연구해야 함

IV. 임금피크제 도입과 관련한 주체별 역할

- 아울러 채용패턴, 필요로 하는 고령자의 경험·지식·노하우, 고령자에게 부가되어야 할 직업능력이 구체적으로 분석되어야 함

- 적극적인 선진사례 홍보

- 현재 고령자를 활용하여 큰 성과를 거두고 있는 기업의 사례를 널리 홍보하여 고령자도 유력한 노동력이라는 것을 알릴 필요성이 있음
- 이들 기업의 경우 연령이 아니라 개인차에 따라 고령자를 고용하여 활용하기 때문임

- 고령자 고용을 촉진하는 단체 설립

- 일본에서는 1978년 재단법인 고연령자고용개발협회¹⁾를 설치하여 65세 현역 사회의 실현을 위한 활동을 적극적으로 전개하고 있음
- 동협회는 고령자의 고용안정, 적정 노동조건 확보 및 기타 복지 증진에 관한 조사연구, 고령자의 고용증진을 위한 기업진단시스템(직장개선 진단, 교육훈련진단, 임금분석진단 등) 운용, 사업주에 대한 상담 및 지도, 정보를 제공하고 있음
- 또한 「고연령자등의고용안정등에관한법률」에 의거하여 고용보험법의 고용안정사업 등을 실시하여 고령자 고용에 대한 정부의 명확한 의지 표명과 함께 고령자 고용 확대에도 크게 기여하였음
- 우리나라에서도 정부가 고령자 고용을 전담하여 촉진시키는 공공단체를 설치하거나, 민간단체를 적극 활용하는 것이 필요함

- 고령자 고용기업 및 고령자 개인에 대한 지원체제 구축

- 중고령자의 고용유지 및 고용연장을 도모하기 위해서는 중고령자의 임금을 삭감하여 기업의 인건비 부담을 경감시키는 방안이 현실적인 방안임
- 중고령자의 임금을 삭감하는 경우 삭감된 임금수준을 보완할 수 있는 제도의 유무에 따라 기업과 노조의 대응은 크게 달라질 수 있음
- 정부는 연공급으로 인한 기업의 임금부담 완화와 고령자 고용연장을 동시에 달성하기 위해 임금피크제 도입 기업의 근로자에 대한 지원방안 강구
- 55세 이상 근로자의 임금을 삭감하고 고용연장시 삭감된 임금의 일정비율을 '임금조정고용안정지원금'으로 최대 3년간 보장

1) 2003년 10월부터는 독립행정법인 고령·장해자고용지원기구로 전환