



희망자 전원 65세까지 고용조치와 기업의 대응

International Labor Trends

국제노동동향 ④ - 일본

오학수 (일본 노동정책연구 · 연수기구 주임연구위원)

■ 머리말

일본은 세계 최고령 사회이다. 올해 일본 총무성이 추정한 결과에 따르면, 2014년 9월 기준 65세 이상의 인구가 전체 인구에서 차지하는 비율은 25.9%이다.

일본 정부는 고령화 사회에 대처하기 위하여 1994년 ‘고연령자 고용안정법’을 개정하여 정년 60세의 법제화를 도입하고 1998년부터 실행하였다. 또한 2004년에는 동법을 개정하여 65세까지 고용확보조치 규정을 추가하여 2006년부터 시행하였고, 2012년에는 동법을 희망자 전원에게 확대하여 2013년부터 시행하고 있다. 본고에서는 주로 2012년 법개정의 배경을 간단히 살펴보고, 희망자 전원에게 65세까지 고용확보 조처에 기업이 어떻게 대응하고 있는지에 대해 앙케트 조사와 면접 조사의 결과를 통해 살펴보기로 한다.

■ 희망자 전원 65세까지 고용확보 조치

일본의 고령화 원인으로 의료 발달, 영양 섭취의 개선 등으로 인한 수명 연장뿐만 아니라 저출산이 큰 영향을 끼친 것으로 지목되고 있다. 출산율은 거의 일관되게 저하하여 1993년 1.67에서 2006년 1.26까지 낮아졌는데 최근 개선되어 1.43을 기록하고 있다. 저출산 고령화는 구조적인 현상으로서 연금, 의료, 간병 등 복지 비용의 팽창을 가져올 수 있으며, 이에 대해 어떻

게 대처하는가가 고용확보 조치의 핵심이라고 해도 과언이 아니다.

일본 정부는 연금문제 해결을 위해 기초연금의 수급연령을 60세에서 65세로 단계적으로 늦추어 2013년부터는 65세로 하였다. 또한 보수비례 연금(후생연금이라고 함) 수급연령도 2013년부터 3년마다 1세씩 늦추어 2025년부터는 수급연령이 65세가 된다.

연금수급 연령을 늦추어 연금재정의 안정화를 꾀하고 있지만, 현재 60세 정년이 일반적인 가운데 65세까지의 생활비 확보가 큰 과제이다. 이 문제의 해결방안으로 2004년 고연령자고용안정법을 개정하여 기업에게 65세까지 노동자의 고용확보 조치를 취하도록 하였다. 기업의 65세까지 고용확보 조치는 다음의 3개의 선택지 중 하나를 선택하도록 하였다. 첫째, 정년의 폐지, 둘째, 정년연장, 셋째, 계속 고용제도의 도입이다. 기업의 선택 비율을 보면, 2010년의 경우 ‘정년의 폐지’ 2%, ‘정년연장’ 11.6%, ‘계속 고용제도의 도입’ 86.2%로 기업의 대부분이 계속 고용제도의 도입을 통하여 60세 이상 고령자의 고용을 확보하고 있음을 알 수 있다. 계속 고용제도에도 세 가지 유형이 있다. 첫째, 희망자 전원의 계속 고용, 둘째, 노사협정으로 정한 기준 해당자만 계속 고용, 셋째, 취업규칙으로 정한 기준 해당자만 계속 고용이다. 2010년 현재 기업이 선택하고 있는 유형별 비율을 보면, ‘희망자 전원의 계속 고용’ 37.6%, ‘노사협정으로 정한 기준 해당자만 계속 고용’ 52.2%, ‘취업규칙으로 정한 기준 해당자만 계속 고용’ 10.2%이다. 정년 도달자 중 희망자 전원을 계속 고용하는 기업(희망자 전원 기업이라 함)과 노사협정이나 취업규칙으로 정한 기준 해당자만 계속 고용하는 기업(기준설정 기업이라 함)에서의 계속 고용비율을 보면, 희망자 전원 기업이 87.8%, 기준설정 기업이 80.5%로 희망자 전원을 계속 고용하는 기업에서 보다 많은 정년 도달자가 계속 고용되고 있었다. 그에 반하여 정년으로 퇴직하는 자의 비율을 보면, 희망자 전원 기업이 19.5%, 기준설정 기업이 29.2%였다.¹⁾ 즉 정년 퇴직자가 계속 해당 기업에서 고용되는 비율은 희망자 전원을 계속하는 기업에서 높고, 기준 해당자만 계속 고용하는 기업에서 낮았다.

연금수급 연령의 상향조정으로 60세 이후의 생활보장을 꾀하기 위하여 보다 많은 고령자의 고용 확보를 위해, 일본 정부는 2012년 고연령자 고용안정법을 개정하여 노사협정이나 취업규칙을 통한 기준 해당자만 계속 고용하는 선택을 폐지하고 희망자 전원을 계속 고용하도록

1) 후생노동성(2010), 『고연령자 고용상황』.

하였다. 또한 기업이 희망자 전원을 계속 고용하는 데 어려움이 없도록 개별기업에만 한정하지 않고, 당해 기업의 자회사 등 기업그룹으로 계속 고용 범위를 확대하였을 뿐만 아니라, 노사협정의 기준 적용도 보수비례 연금을 수급하는 자에 대해서는 계속할 수 있도록 경과 조치를 취하였다.

■ 기업의 대응

후생노동성 조사

희망자 전원 65세까지 고용조치에 기업이 어떻게 대응하고 있는지를 살펴보기로 한다. 먼저, 후생노동성이 2014년 실시한 ‘고연령자 고용상황’ 결과에 의하면, 고연령자 고용확보 조치를 실시한 기업의 비율은 98.1%로 전년에 비해 5.8%포인트 증가하였다. 종업원 301명 이상 대기기업의 경우 99.5%, 30~300명의 중소기업의 경우 98.0%로 대기기업이 중소기업보다 높았다. 구체적으로 고용확보 조치의 내용을 보면, ‘정년제의 폐지’ 2.7%, ‘정년연장’ 15.6%, 그리고 ‘계속 고용제도의 도입’ 81.7%로 기업 대부분이 계속 고용제도의 도입으로 60세 이상 고령자의 고용을 확보하고 있다. 계속 고용제도의 도입 기업 중에서 ‘희망자 전원 65세 이상 계속 고용’은 66.2%이고, ‘기준 해당자만 65세 이상 계속 고용’은 33.8%로 경과 조치를 취하고 있는 기업도 30%를 넘었다.

희망자 전원이 65세까지 일할 수 있는 기업의 비율은 71.0%로 전년보다 4.5%포인트 증가하였다. 기업규모별로 보면, 대기기업이 51.9%이고, 중소기업이 73.2%로 중소기업이 20%포인트 이상 많았다. 70세까지 일할 수 있는 기업은 19.0%였는데, 중소기업은 19.8%, 대기기업 11.8%로 여기에서도 중소기업이 대기기업보다 더 많았다.

과거 1년간 60세 정년 기업에서 정년 도달자가 ‘계속 고용된 자’의 비율은 81.4%, ‘계속 고용을 희망하지 않고 퇴직한 자’의 비율은 18.3%, 그리고 ‘계속 고용을 희망하였지만 고용되지 않은 자’의 비율은 0.3%였다.

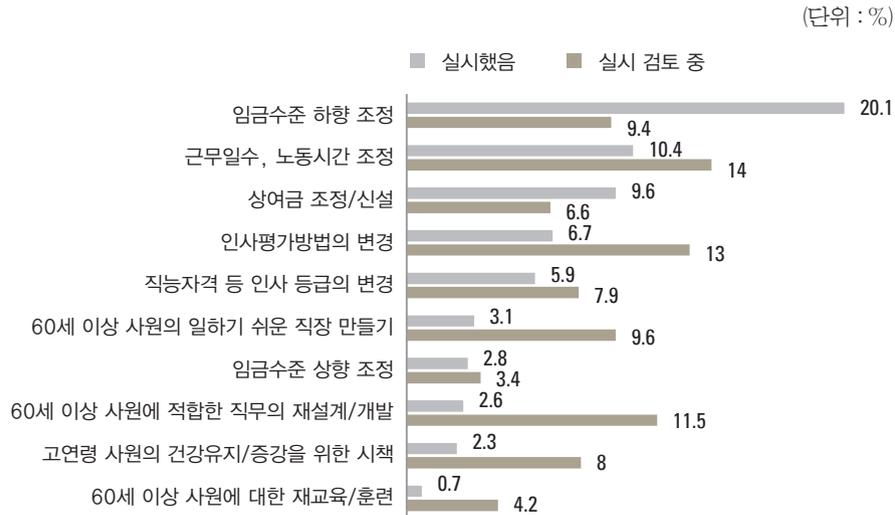
노동정책연구 · 연수기구

노동정책연구 · 연수기구는 희망자 전원 65세 고용확보 조치에 대해 기업이 어떻게 대응하고 있는지를 살펴보기 위해 2013년 종업원 50명 이상 2만 개 기업을 대상으로 앙케트 조사를 실시하였다. 회수율은 35.9%, 회수 표는 7,179표였다.

법 개정에 대한 기업 대응을 보면, 대응 전의 경우 ‘정년 폐지’ 1.9%, ‘65세 이상 정년연장’ 10.0%, ‘정년 후 계속 고용제도’ 87.1%였는데, 대응 후의 경우 ‘정년 폐지’ 1.8%, ‘65세 이상 정년연장’ 12.9%, ‘정년 후 계속 고용제도’ 83.0%²⁾로 계속 고용제도가 줄고, 65세 이상 정년연장이 증가한 것이 대응의 주된 결과였다.

기업이 법 개정에 어떻게 대응했는지, 먼저 60세 이상 고령자에 관련된 사항을 보면 다음 [그림 1]과 같다. 가장 많이 실시한 시책은 ‘임금수준 하향조정’으로 20.1%(‘실시 검토 중

[그림 1] 법 개정 대응 시책(60세 이상 고령자에 관련된 사항)



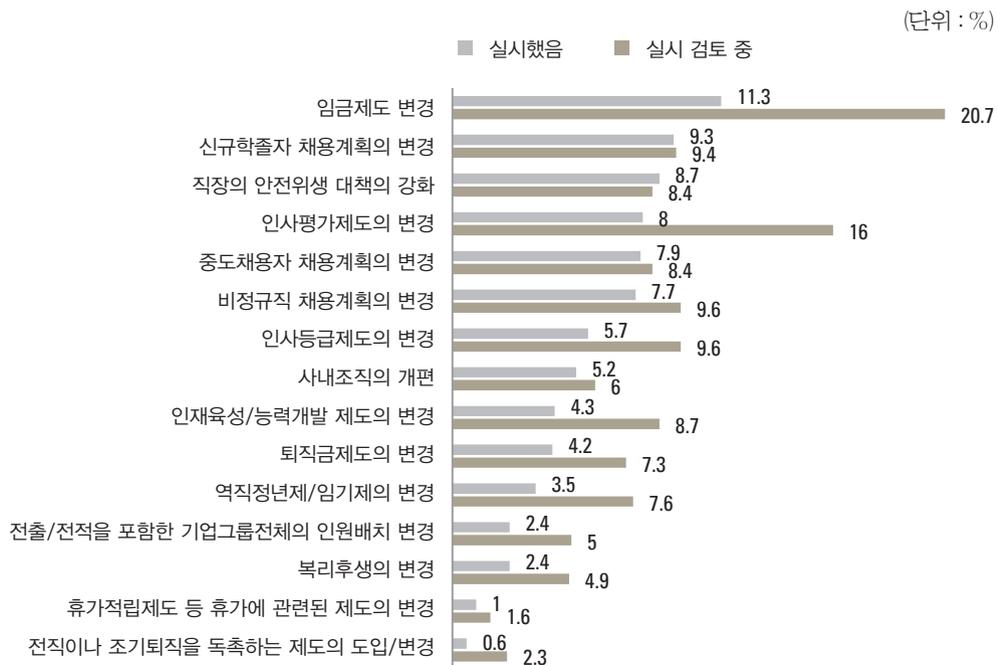
자료 : 노동정책연구 · 연수기구(2014), 『개정 고연령자 고용안정법 시행에 기업이 어떻게 대응했는가』, 조사시리즈 No.121.

2) 합계가 100.0%에 미달하는데 그 이유는 ‘기타’, ‘무응답’이 있기 때문이다. 이들의 비율은 각각 대응 전의 경우 0.4%, 0.6%, 대응 후의 경우 0.8%, 1.4%이다.

중' 9.4%, 이하 같음)에 달하였다. 이어 '근무 일수, 노동시간 조정' 10.4%(14.0%), '상여금 조정/신설' 9.6%(6.6%), '인사평가방법의 변경' 6.7%(13.0%), '직능자격 등 인사 등급의 변경' 5.9%(7.9%)였다. 3%대 이하로서는 '60세 이상 사원의 일하기 쉬운 직장 만들기' 3.1%(9.6%), '임금수준 상향조정' 2.8%(3.4%), '60세 이상 사원에 적합한 직무의 재설계 및 개발' 2.6%(11.5%), '고연령 사원의 건강 유지 및 증강을 위한 시책' 2.3%(8.0%), 그리고 '60세 이상 사원에 대한 재교육/훈련' 0.7%(4.2%)였다. 임금수준 하향 조정, 노동시간 조정 등 기본적인 노동조건에 관한 변경을 중심으로 대응하였는데, 현재 실시를 검토하고 있는 시책은 주로 인사평가, 직무의 재설계 및 개발, 일하기 쉬운 직장 만들기 등 직장환경 개선에 관련된 것이 높은 비중을 차지하였다.

한편 법 개정에 대응하여 전사적으로 실시한 인사, 처우 개선 제도 등의 변경을 보면 다음 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 법 개정 대응 인사/처우제도 등의 변경/신설(전사적인 대응 조치)



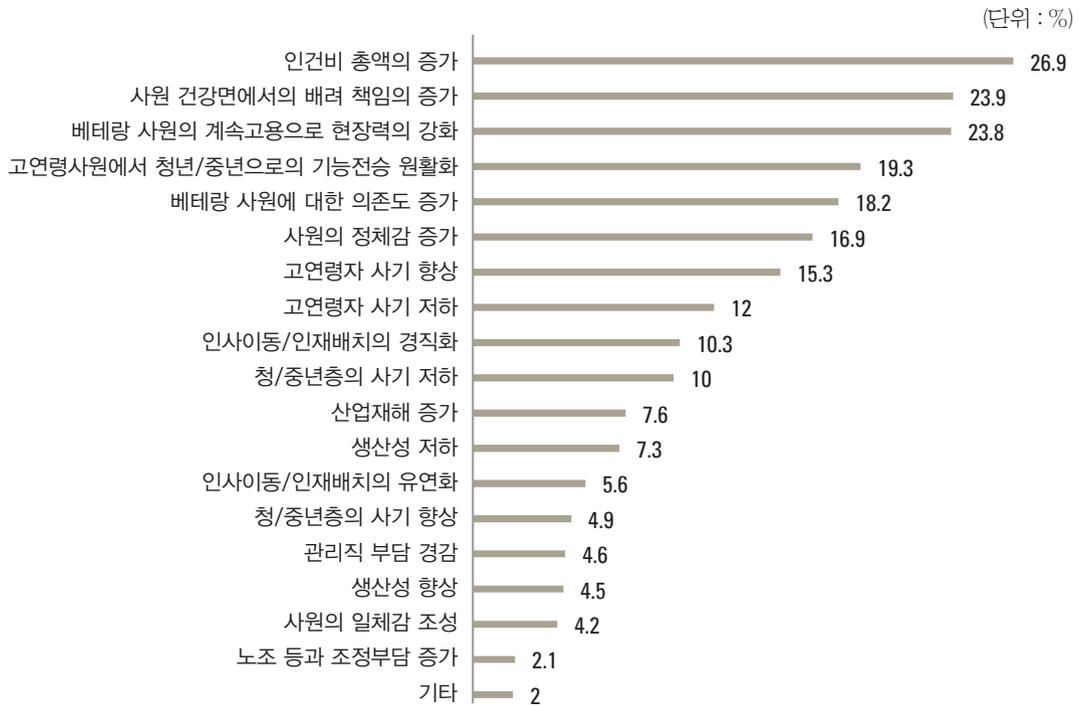
자료 : 노동정책연구 · 연수기구(2014), 『개정 고연령자 고용안정법 시행에 기업이 어떻게 대응했는가』, 조사시리즈 No.121.

기업이 가장 많이 대응한 조치 내용은 '임금제도 변경'으로 11.3%('실시 검토 중' 20.7%, 이하 같음)로 10%를 넘는 유일한 조치이다. 그 외에는 10% 미만에 불과하였다. 구체적으로는 '신규학종자 채용계획의 변경' 9.3%(9.4%), '직장의 안전위생 대책의 강화' 8.7%(8.4%), '인사평가제도의 변경' 8.0%(16.0%), '중도채용자 채용계획의 변경' 7.9%(8.4%), '비정규직 채용계획의 변경' 7.7%(9.6%)이 비교적 높은 비율이었다. 채용계획 변경이 매우 많았는데, 기업은 희망자 전원을 65세까지 고용하기 위해서 신규, 중도, 비정규직의 채용을 제한하고 있는 것으로 보인다.

그 외에 5%대 이하의 낮은 대응으로서는 '인사등급제도의 변경' 5.7%(9.6%), '사내조직의 개편' 5.2%(6.0%), '인재육성/능력개발 제도의 변경' 4.3%(8.7%), '퇴직금제도의 변경' 4.2%(7.3%), '역직정년제/임기제의 변경' 3.5%(7.6%), '전출/전적을 포함한 기업그룹 전체의 인원배치의 변경' 2.4%(5.0%), '복리후생의 변경' 2.4%(4.9%), '휴가적립제도 등 휴가에 관련된 제도의 변경' 1.0%(1.6%), 그리고 '전직이나 조기퇴직을 독촉하는 제도의 도입/변경' 0.6%(2.3%)였다.

기업이 법 개정이나 인사제도 등의 변경으로 어떠한 영향을 받고 있는지 앞으로의 전망을 포함하여 살펴보기로 한다(그림 3 참조). 기업에 가장 큰 영향을 미친 것은 '인건비 총액의 증가'로 26.9%에 달하였다. 고령자 고용이 기업의 인건비를 증가시킨다는 우려가 가장 컸다. 이어 '사원 건강 면에서의 배려 책임의 증가'가 23.9%로, 고령자에게 건강을 배려하는 것이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외에 '사원의 정체감 증가' 16.9%, '고연령자의 사기 저하' 12.0%, '인사이동/인재배치의 경직화' 10.3%, '청/중년층의 사기 저하' 10.0%, '산업재해 증가' 7.6%, '생산성 저하' 7.3%, '노조 등과 조정부담 증가' 2.1%가 부담으로 나타났다. 기업이 받은 영향으로 긍정적인 면도 있다. 예를 들면, '베테랑 사원의 계속 고용으로 현장력의 강화' 23.8%, '고연령사원에서 청년/중년으로의 기능 계승의 원활화' 19.3%, '베테랑 사원에 대한 의존도 증가' 18.2%, '고연령자 사기 향상' 15.3%, '청/중년층의 사기 향상' 4.9%, '관리직 부담 경감' 4.6%, '생산성 향상' 4.5%, '사원의 일체감 조성' 4.2%로 나타난 것을 들 수 있다. 이와 같이 기업이 받는 영향은 부정적인 부분과 긍정적인 부분이 함께 공존하는데 긍정적인 부분을 극대화하는 노력을 해나가는 것이 큰 과제라 하겠다.

[그림 3] 법 개정이나 인사제도 등의 변경 영향(앞으로의 전망도 포함)



자료 : 노동정책연구 · 연수기구(2014), 『개정 고연령자 고용안정법 시행에 기업이 어떻게 대응했는가』, 조사 시리즈 No.121.

노동정책연구 · 연수기구(사례조사)

노동정책연구/연수기구는 2013년 고연령자 고용안정법 개정에 기업이 어떻게 대응하고 있는지를 살펴보기 위해 9개 기업에 대해 면접조사를 실시하였다. 그중 세 곳의 사례를 간단하게 소개하기로 한다.

A사 사례

A사는 종업원 1,000명 이상의 건설회사로서 정년은 60세이다. 법 개정 이전에는 대상자를 한정하여 그 기준을 충족하는 고령자만 계속 고용하였다. 법 개정에 대한 대응으로서 2013년 4월 A사는 정년연장사원과 재고용사원이라는 두 가지 기준을 설정하여 정년 전 일정 기준 이

상의 평가를 받은 자는 '정년연장사원'이 되고, 그렇지 않은 경우 '재고용사원'이 되는 제도를 신설하였다. '정년연장사원'이나 '재고용사원' 모두 60세 정년을 맞이하여 일단 퇴직하지만, 전자는 정년 전의 직책, 일 내용, 임금수준을 그대로 잇고, 후자는 비관리직으로 근무하게 되고, 임금수준도 크게 낮아진다. 이렇게 2개의 기준으로 60세 이후의 인사제도를 도입한 이유는 정년 전에 열심히 근무하여 정년연장사원이 될 수 있도록 동기를 부여하고, 60세 이후에도 높은 사기를 유지하면서 일할 수 있는 환경을 만들기 위해서다. 종업원이 65세까지 근무함으로써 나타나는 긍정적 효과로는, 오랜 경험과 지식을 바탕으로 지속적인 고객관리가 가능하고, 인재부족의 문제를 해소할 수 있다는 점을 들 수 있다.

H사 사례

H사는 종업원 1,000명 이상이고 화학 관련 제조업 기업이다. 법 개정 전의 경우, 과거 5년간 인사평가가 평균수준을 한 번 이상 받을 것을 60세 이후의 재고용 기준으로 삼았다. 재고용자의 임금은 연금과 기업연금을 고려하여 최상위층의 연 수입 약 300만 엔, 최하위층 200만 엔대로 설정하였다. 관리직은 60세 정년과 함께 전원 직위에서 물러나 전문직이 되고, 비관리직은 정년 전의 일을 그대로 수행한다.

H사는 사장의 결단으로 법 개정 움직임을 보면서 법 개정 전인 2012년 4월부터 희망자 전원을 재고용하는 제도를 도입하였다. 비관리직은 정년 전의 업무를 그대로 수행하고, 관리직은 후임자가 없는 경우 계속 관리직책을 수행하는데, 관리직 수당은 정년 전보다는 낮게 지급된다. 재고용자의 임금은 정년 전의 직위에 따라 자동으로 결정되며 높은 직급자는 연봉 400만 엔대, 낮은 직위나 비관리직은 300만 엔대이다. 연봉은 법 개정 전의 연봉보다 크게 올랐다. 재고용 고령자의 경우 임금 수준이 저하되기 때문에 인건비 총액은 올라가지 않고, 앞으로의 채용에도 특별한 영향을 미치지 않는다고 보고 있다. 앞으로 재고용 고령자가 많아질 것으로 보이는데, 직장 전체의 사기를 유지하는 것이 큰 과제로 남아 있다.

D사 사례

D사는 철도, 버스 등을 운행하는 운수회사로, 종업원 1,000명 이상 대기업이다. 2010년부터 정년을 65세로 연장하여 현재까지 계속 적용하고 있다. 정년연장은 연금수급 연령 상향조정

과 고연령자 고용안정법의 개정 흐름에 맞추어 노사협정으로 정하였다. 정년연장 때 역직정년제를 도입하여 60세가 되면 모든 직책에서 물러나며, 평사원의 경우 60세 이후도 같은 일을 수행한다.

역직정년제로 직책에서 물러나는 자에게는 정년 2~3개월 전에 재고용 후 본인의 업무의향을 파악한다. 과거 운전사의 경험이 있는 경우 운전 업무를 하길 원하는지, 아니면 직종을 변경하여 사무직 등 현장관리자의 보조업무 등을 하길 원하는지를 듣고 재고용 시의 업무를 결정하고 있다. 한편 65세 정년이 적용되지 않는 고령 사원은 시니어 사원으로 불리고 있는데, 그들에게는 파트타임 운전 근무만 인정되고 있다.

60세 이상 고령자의 임금(기본급)은 60세 임금의 80%만 지급된다. 그러나 삭감된 임금이 직종별 최저수준을 밑돌 경우, 최저수준이 지급된다. 60세 이상 고령자의 기본급 승급은 없다. 시니어 사원은 시급 1,300엔으로 고정되어 있다.

D사는 정년연장에 따른 특별한 문제점을 갖고 있지 않다. 오히려 65세까지 일할 수 있다는 안정감 때문에 일할 의욕은 유지되고 있다고 한다. 또한 역직정년제를 도입하였기 때문에 청·장년층이 승진하는 데 문제점도 없다. 단, 65세 정년을 도입한 직후 전차 부문의 차장 채용을 하지 않았으나, 그 외의 직종은 전혀 영향을 받지 않았다. 인건비 총액은 65세 정년연장으로 일시적으로 올라갔으나, 직종별 임금 상한선을 도입하였기 때문에 인건비 총액의 추가적인 부담은 없다. 앞으로 우려되는 점은 직책에서 물러나는 자가 숙련도나 신체적인 문제 등으로 운전업무에 복귀할 수 없는 경우 어떻게 대응할 것인가인데, 직책정년제가 엄격하게 실시되지 않을 가능성도 있다.

■ 맺음말

이상에서 일본의 65세까지의 고용확보조치를 중심으로 고령자 고용 대책과 기업의 대응을 살펴보았다. 저출산 고령화는 현재까지 일본이 세계에서 가장 급속히 진전되었는데, 앞으로 우리나라가 일본보다 더욱 빠르게 진행될 것으로 전망된다. 출산율은 우리나라가 2001년부터 일본을 밑돌기 시작하여 계속 일본보다 낮아, 고령화 속도를 더욱 높일 것으로 보인다. 저출산

고령화는 거의 구조화된 현상으로 단기간에 고칠 수는 없다. 정부, 기업, 노동자가 함께 구조화된 저출산 고령화에 어떻게 대응할 것인가가 주된 과제이다.

일본의 경우, 연금제도를 유지하기 위하여 연금수급 연령을 60세에서 65세까지 단계적으로 늦추었는데, 그에 따라 60세 정년 후의 노동자 소득이 큰 과제였다. 이러한 과제를 해소하기 위하여 2004년 65세까지의 고용확보 조치를 실시하였다. 그런데 고용확보는 특정 기준에 맞는 자만 그 대상으로 하였는데, 그러한 기업에서는 기준을 두지 않고 희망자 전원을 고용확보하는 기업보다 60세 이후 재고용하는 비율이 낮았다. 조금이라도 재고용 비율을 높이기 위하여 일본 정부는 2012년 고연령자 고용안정법을 개정하여 희망자 전원을 65세까지 고용하도록 의무화하여 2013년부터 시행하고 있다. 기업은 이러한 법 개정에 대응하여 정년을 연장하거나 희망자 전원을 65세까지 고용을 확보하는 조치를 취하고 있다. 기업은 이러한 대응을 함에 있어, 60세 이상 고령자에 대해 임금수준의 하향조정, 근무 일수 및 노동시간의 조정 등 근로조건이나 인사평가 등을 변경하였다. 고령자뿐만 아니라 전사적으로도 임금제도를 변경하여 인건비 총액을 억제하는 등 고령자 고용확보가 가능한 조치를 취하였다. 3개 기업의 사례를 보았는데, 각 사의 대응은 달랐다. 인건비 절감 등 기업의 부담을 줄이는 대응도 있었지만, 근로자의 사기 유지 및 고양, 인재부족 문제 해소 등을 고려해 해당자에게 유리한 다양한 인사노무관리도 실시하였다.

우리나라는 2016년 300명 이상 대기업과 공공부문에서 60세 정년제를 도입하게 된다. 저출산 고령화 문제에 대응하기 위해 필요 불가결한 조치라고 생각된다. 60세 정년제 도입으로 기업이나 노동자 어느 한쪽만 불리해지지 않도록, 그리고 특정 계층만 피해나 이익을 보지 않도록 공평한 제도 도입이 요구된다. 또한 기업은 각각 종업원 구성이나 기업환경이 다르기 때문에 실시 가능한 대책이 다를 수 있다. 특정 기업만을 모델로 다른 기업에 일률적으로 적용시키려고 할 때는 부작용이 클 것으로 예상된다. 무엇보다도 개별 기업의 노사가 서로 신뢰하며 기업의 지속가능성과 종업원의 생활보장, 근로의욕 유지, 능력 발휘 등의 측면을 고려하면서 대응하는 것이 중요하다.³⁾ **KLI**

3) 일본의 60세 정년제 도입과 기업의 대응에 대해서는 오학수(2014), 「일본의 고령화와 60세 정년연장 정책 및 고용 문제에 대한 노사 대응」, 안종태 외 8인 공저, 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 호두나무를 참고하길 바란다.

참고문헌

- 노동정책연구·연수기구(2014), 『개정 고연령자 고용안정법 시행에 기업이 어떻게 대응했는가』, 조사시리즈 No.121(일본어).
- 오학수(2014), 「일본의 고령화와 60세 정년연장 정책 및 고용 문제에 대한 노사 대응」, 안종태 외 8인 공저, 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 호두나무.
- 후생노동성(2014), 『고연령자 고용상황』(일본어).