

# 고령자 고용과 임금체계

김 동 배\*

## I. 문제 제기

인구 고령화가 빠르게 진행됨에 따라 고령층 일자리 유지와 창출이 전체 사회의 문제로 부각하고 있다. 반면 기업에서는 성장정체와 기업 내부인력 고령화로 인한 인건비 부담과 승진정체로 인한 조직 활력의 문제 등의 이유로 중고령자 조기퇴출이 빈번하게 이루어져 왔다. 이러한 상황은 사회전체적 이해관계와 개별기업의 이해가 상충함으로써 이른바 구성의 오류(composition error)를 보여주고 있다. 장기적으로 초고령 사회가 도래하면 기업도 어쩔 수 없이 고령인력을 고용해야만 하기 때문에 구성의 오류 문제는 완화될 수 있을지도 모른다. 따라서 문제는 현재 기업의 이해와 전체 사회의 이해를 조화시키는 방안, 즉 기업이 별다른 부담 없이 고령인력을 채용하게끔 하는 방안을 찾는 것이다.

이 글은 우리 기업의 고령자 고용실태 및 고용기회를 분석하여 고령자 고용확대를 위한 정책방안을 도출하고자 하고자 한다. 이를 위해서 우선 고령자 고용촉진·저해 요인을 구명할 필요가 있다. 고령자 고용의 저해·촉진 요인을 구명함으로써 저해요인을 완화하고 촉진 요인을 더 강화함으로써 기업의 고령자 고용을 확대할 수 있을 것이다. 이 글은 고령자 고용에 영향을 미치는 제반 변수들을 다루고 있지만 특히 주목하고 있는 것은 임금체계 및 구성과 고령과 고용간 관계이다. 본 논문의 순서는 다음과 같다. 우선 외국의 관련 연구들에서 고령자 고용에 영향을 미치는 요인들을 검토하고, 한국노동연구원원의 제3차년도 사업체패널조사 자료를 활용해서 고령자 고용의 실태 및 영향요인 분석을 실시한다. 마지막으로 고령자 고용촉진을 위한 정책방안을 제시하기로 한다.

---

\* 한국노동연구원 연구위원(dongbae@kli.re.kr).

## II. 고령자 고용의 영향요인

노동시장의 고령층 고용에 대한 기존 연구의 화두는 현재 고령층을 고용하고는 있지만 왜 고령층 신규채용을 적게 하는가라는 고령층 고용기회를 설명하기 위한 것으로 요약할 수 있다. 고령층 고용기회의 결정요인에 대한 설명은 크게 비용, 숙련요건 변화, 조직논리의 변화, 제도적 요인으로 분류할 수 있다. 우선 경제학자들이 주로 채용하고 있는 설명논리는 비용합리성에 입각한 설명인데, 이는 다시 이연보상(계약)(Delayed Payment Contracts)으로 설명하는 부류와 인적자본론에 근거해서 설명하는 부류로 구분할 수 있다. 이연보상에 의한 설명의 출발점은 정보문제로 인한 모니터링 문제이다. 모니터링 문제가 발생한다면 이연보상이 효율적인데, 이연보상은 그 자체가 고정비용을 낳기 때문에 고정비 절감을 위해서 젊은 층을 고용해서 장기고용을 하고, 이연보상의 모니터링 효과는 잔존 근속기간이 짧은 고령층에게는 약하기 때문에 고령층 고용을 기피한다는 것이다.<sup>1)</sup> 그 결과 기업은 장기근속의 결과로 고령층이 된 사람은 고용을 하고 있지만, 고령층 신규고용을 꺼린다는 설명이다. 인적자본론에 의한 설명논리도 위와 유사한데, 기업특유훈련을 제공하는 기업들은 이 훈련에 소요되는 비용이 고정비이기 때문에 이를 절감하기 위해서 역시 젊은 층을 고용해 장기고용을 하거나 젊은 층의 훈련에 대한 투자 회임기간이 길기 때문에 고령층 고용기회가 줄어든다는 설명이다 (Hutchens, 1986, 1988; Scott et al., 1995; Heywood et al., 1999; Hirsh et al, 2000; Hu, 2003). 비용에 의한 설명은 사례연구에서도 확인되는데, Taylor & Walker(1998)는 경쟁압력으로 인한 비용절감이 고령층 기피의 가장 중요한 요인이라는 점을 확인하고 있다.

숙련요건의 변화도 고령층 고용기회를 줄인다는 연구도 있다. 고령층은 근력이나 학습·적응능력이 저하되기 때문에 고용기회를 적게 가질 수 있다는 지적들이 있고 (Hutchens, 1988), 고령층의 단점에 대한 설문조사 결과로는 ‘훈련이 어렵다’와 ‘신기술 적응능력이 떨어진다’는 응답이 가장 많다는 연구(Taylor & Walker, 2003)도 있다. 예를 들어 Hirsh et al(2000)은 숙련요건 변화의 지표로서 컴퓨터훈련의 비중이 높을수록 고령층 고용기회가 줄어든다는 발견을 하였다. 그러나 고령층의 학습·적응능력이 기회의 부족에 기인하는 것인지 아니면 신체적 조건에 기인하는 것인지에 대해서는 보다 정밀

1) 이와는 달리 기업특유 사회적 자본(firm specific social capital)에 의한 설명도 있다. 이에 의하면 모니터링 필요성이 높은 경우 노사간 신뢰관계 구축이 중요한데, 이를 위해서 젊은층을 고용·훈련·사회화해서 내부노동시장을 형성하는 것이 효율적이라는 것이다(Hu, 2003).

한 연구가 필요하다고 하겠다. 그 원인을 논외로 하고 만일 고령층의 학습·적응능력이 떨어진다면 기업은 고령층 채용을 기피하게 될 것임은 자명하다고 하겠다.

최근 기업내 인사관리나 조직의 변화도 고령층 고용기회를 줄이는 효과가 있는 것으로 보고되고 있다. 우선 1980년대부터 미국에서 시작된 전략적 인사관리도 고령층 고용기회를 낮춘다는 주장이 있다(Taylor & Walker, 2003). 왜냐하면 전략적 인사관리의 핵심 원리는 사업과 인사관리를 연계하는 것인데, 이는 단기 사업목표 달성을 위해서 고용유연성, 핵심인력을 중심으로 한 인사관리 등 고령층 기피를 정당화하거나 강화하는 내재적 논리를 갖기 때문이라는 것이다. 이들의 주장은 장기고용과 근로자의 몰입을 강조하는 인사방침의 경우에는 적용될 수 없지만, 비용절감을 인사방침으로 하는 경우에는 그 주장에 타당성이 있다. 조직구조의 변화, 특히 조직의 플랫폼화(flat)나 인사제도 변화가 잦은 경우에도 기업이 고령층을 기피할 유인이 있다(Taylor & Walker, 1998, 2003). 조직이 피라미드형에서 편평한 조직으로 되면 주로 고령층이 많은 상위계층의 직위가 사라지기 때문에 고령층 고용기회가 줄어든다. 그리고 인사제도가 자주 바뀌는 경우 과거의 관성에 익숙해진 고령층의 경우 적응력이 문제가 되기 때문에 기업은 고령층을 기피할 유인이 생길 수 있다.

마지막으로 제도적 요인도 고령층 고용과 밀접한 관련이 있다. 가장 연성적인 제도를 사고습관으로 굳어진 ‘관점’, ‘개념화’, ‘이념’으로 보는 경우, 고령자에 대한 편견도 하나의 제도인데, 고령자에 대한 편견은 고령층 고용기피의 중요한 영향요인으로 지적받고 있다(Taylor & Walker, 1998, 2003). 연구에 의하면 제도적 영향을 많이 받는 대기업이나 인사부서가 있는 경우 연령 관련 고용평등정책을 갖고 있는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다(Taylor & Walker, 2003). 대기업은 공중에 대한 가시성이 높고 정부 규제의 일차적인 대상이기 때문에 제도의 강압적 영향을 많이 받고, 인사부서는 인사관리와 관련된 제도의 강압적·규범적 압력을 감지하고 해석해서 정책화하기 때문이다. 따라서 고령자 고용에 대한 제도적 압력이 존재하면, 대기업이나 인사부서가 존재하는 기업에서 우선적으로 친고령자 고용정책을 채택할 가능성이 높다. 제도, 특히 정부의 영향은 일본의 사례에서도 확인된다. Oka & Kimura(2003)는 도요타 자동차의 사례연구를 통해 도요타의 고령자 고용정책은 정부, 기업, 노동조합간 상호 비용분담의 합의의 산물이었다고 평가한다.

### Ⅲ. 고령자 고용실태 및 영향요인 분석

#### 1. 자료

이 글은 한국노동연구원이 2004년에 실시한 「사업체패널조사」 3차년도 자료를 분석하였다. 동 자료는 무작위로 표집한 전국 2,000개 사업장을 대상으로 인사노무관리자 및 근로자 대표에 대한 설문조사 자료이다. 동 자료에는 각종 사업장 정보 및 50세 이상 근로자수를 직종별로 조사하고 있으며, 지난 1년간 신규채용 인원 및 신규채용 인원 중 50세 이상 근로자수를 조사하고 있어 고령자 고용비중과 고령자 고용기회를 분석할 수 있다. 분석에 사용한 자료의 측정 및 기술통계치는 <부표 1>과 같다.

#### 2. 고령자 고용실태

<표 1>은 고령자 고용실태를 분류한 것이다. 고령자 비중은 전체 근로자 중 50세 이상 근로자의 비중이고, 신규채용자 중 고령자 비중은 지난해 신규채용 인력 중 50세 이상 근로자 비중이다. 전체적으로 보면 고령자 비중은 11.2%, 고령자 고용기회는 7%이다. 사업장 전체 인원을 100명으로 둘 때 50세 이상 인원은 11명 정도, 지난해 신규채용 인원 100명당 50세 이상 인원은 7명 정도이다. 고령자 비중은 직종별로는 단순노무직이 32.5% 가장 많고 이어서 관리직이 20.9%, 생산직 10.9%의 순이다. 기업특성별로 보면 고령자 고용비중 및 고용기회는 부동산임대·사업서비스업과 운수통신업, 소규모 기업, 업력이 오래된 기업에서 높다.

<표 2>는 임금특성과 고령자 고용을 분류한 것이다. 호봉제는 정기승급을 갖는 연공임금의 대표명사이다. 우리나라의 연봉제는 평가에 의한 기본급 인상(merit increase)과 함께 성과연봉과 같이 집단 인센티브도 포함하지만 여기서는 전자의 지표로 사용한다. 마지막으로 성과배분제는 집단 인센티브의 지표로 사용한다. 그런데 현실에서는 위 3가지가 서로 배합되는 경우가 많기 때문에 결합유형별 고령자 고용비중도 살펴보았다.

호봉제는 앞서 살펴본 이연보상체계의 전형적인 경우이고, 연봉제와 성과배분제는 각각 평가에 의한 임금인상과 인센티브로서 이연보상의 강도를 완화하는 유연한 임금으로 볼 수 있다. 임금유연성과 고령자 고용간 관계는 단순하지 않다. 우선 임금유연성은 고령층의 인건비 부담을 경감시켜서 고령층 고용이 증가할 수 있다. 다른 한편 임금유연성은 기업이 추구하는 충유연성 중 하나의 구성요소인데, 이 경우 충유연성 증진의 일

환으로 임금유연성을 증진시키는 경우 고령층 고용이 감소할 수도 있다.

<표 2>의 호봉제, 연봉제, 성과배분제의 총효과를 보면 각각이 존재하는 경우 고령자

<표 1> 고령자 고용 및 고용기회

		고령자 비중							신체자 중 고령자 비중
		전체	관리직	연구직	사무직	서비스	생산직	단순노무	
전 체		11.2	20.8	4.9	2.7	6.0	10.9	32.5	7.0
업 종	광공업	9.1	18.3	3.6	2.5	4.5	9.3	26.5	4.3
	전기·가스·수도·건설업	9.2	20.9	6.0	2.4	5.2	8.3	26.5	3.6
	도소매 및 음식·숙박	7.5	15.8	4.4	2.3	5.2	11.3	32.5	3.7
	운수통신	16.7	30.6	9.7	4.8	10.2	19.1	42.6	14.7
	금융보험	5.4	12.1	6.6	1.5	2.3	5.0	37.4	3.1
	부동산임대·사업서비스	19.3	26.0	6.3	2.2	8.0	13.8	46.2	17.5
	기타서비스	11.5	25.1	6.7	3.9	10.5	10.6	34.5	3.6
규 모	50인 미만	12.0	20.1	7.1	2.4	5.1	11.5	36.4	6.9
	50~99인	11.4	20.5	3.3	3.4	5.0	14.0	34.2	7.5
	100~299인	12.6	24.2	5.5	2.4	6.7	11.2	33.5	9.2
	300~499인	9.2	17.9	4.2	2.1	6.4	9.2	32.1	6.3
	500~999인	9.9	20.5	5.1	2.6	6.0	9.3	29.7	5.6
1,000인 이상	8.0	15.5	3.4	3.6	6.5	8.4	25.1	2.3	
업 력	10년 미만	9.6	17.1	4.5	1.8	4.8	8.3	29.6	5.9
	10~19년	11.5	20.2	4.7	2.4	6.0	9.9	30.8	8.6
	20~29년	12.4	23.9	4.4	3.5	6.1	11.4	35.6	8.1
	30년 이상	11.5	22.7	5.7	3.4	7.3	13.6	33.4	5.7
노 조	없음	11.2	19.8	4.8	2.2	5.1	10.0	31.2	7.7
	있음	11.3	22.6	5.0	3.6	7.9	12.3	34.5	5.8

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 2004.

<표 2> 임금특성별 고령자 고용 및 고용기회

		고령자 비중							신체자 고령자 비중
		전체	관리직	연구직	사무직	서비스	생산직	단순노무	
전 체		11.2	20.8	4.9	2.7	6.0	10.9	32.5	7.0
호봉제	없음	13.6	22.1	5.2	2.8	6.7	12.3	35.1	10.7
	있음	8.6	19.5	4.7	2.7	5.3	9.6	29.6	3.3
연봉제	없음	13.8	23.4	5.9	3.1	7.8	12.7	36.1	9.3
	있음	8.3	18.0	4.1	2.3	4.3	8.8	27.5	4.7
성과 배분제	없음	12.8	22.5	5.6	3.1	7.4	12.1	36.1	8.7
	있음	7.9	17.5	3.9	2.0	3.6	8.8	25.5	3.7
결합 유형	모두 없음(N=362)	21.0	27.8	5.6	4.3	11.2	16.1	44.7	17.0
	호봉제만(N=372)	9.9	23.8	6.8	3.2	7.3	11.2	32.9	4.7
	연봉제만(N=356)	10.5	18.9	6.2	2.3	6.3	9.5	33.4	8.2
	성과배분제만(N=75)	12.5	21.5	6.3	1.4	6.4	11.1	23.7	10.3
	호봉+연봉제(N=222)	7.5	17.3	2.9	2.3	4.4	9.3	27.2	3.3
	호봉+성과배분제(N=192)	8.4	15.3	4.7	1.5	4.7	9.3	29.3	3.5
	연봉+성과배분제(N=201)	6.0	17.3	3.2	1.4	1.9	8.0	18.0	4.3
	호봉+연봉+성과(N=201)	7.4	18.0	3.3	3.2	3.3	7.5	26.4	0.8

고용비중 및 고용기회가 현저하게 낮아서 임금유연성과 고령자 고용간 두 가지 관계가 모두 나타나는 것처럼 보인다. 한편 결합유형별 효과는 상당히 다르다. 「연봉+성과배분제」를 예외로 한다면, 호봉제가 어떤 식으로든 존재하면 고령자 고용비중 및 고용기회가 낮은 반면, 순수연봉제나 순수성과배분제의 경우 그렇지 않아서 임금유연성과 고령자 고용간 정의 관계가 보이는 듯하다. 이에 대해서는 다변량 분석에서 다시 다룬다.

### 3. 고령자 고용의 영향요인 분석

<표 3>은 크게 고령자 고용에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 5개 범주별로 구분해서 Tobit 분석을 실시한 결과이다. 이 글의 주요 관심사인 임금관련 변수는 앞서 살펴본 바와 같이 호봉제, 연봉제, 성과배분제 더미변수와 함께 결합유형별 더미변수도 교대로 투입해서 그 효과를 살펴보았다. 대출초입은 임금수준의 효과를 살펴보기 위한 것이고, 관리자 와 사원간 임금격차는 임금피치의 효과를 살펴보기 위한 변수이다.

사업장 특성별로 보면 규모가 크고 업력이 오래되며, 시장점유율이 감소하고, 승진정체가 심한 경우 고령자 고용비중이 높지만 인건비 압박이 심한 경우 그 반대이다. 노동조합은 고용기회에 대해서 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났다.

조직유연화의 지표인 팀제 도입은 고용비중 및 고용기회를 유의하게 낮추고, 직급단축을 의미하는 직급 간소화는 고령자 고용비중을 낮추고 있다. 그런데 전년도 고용조정은 예상과는 달리 고령자 고용기회와 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있는데, 전년도 이전에도 고용조정이 이루어졌을 가능성을 고려하지 못했다는 점과 전년도 고용조정 이후 고령층을 비정규직으로 채용했을 가능성도 있을 수 있기 때문에 추후 이에 대한 연구가 필요한 것으로 보인다.

고령친화적 관리 관행 중 하나로 거론되는 탄력시간제는 고령자 고용비중과 정(+)의 관계가 나타나지만, 기업의 고령자 고용기회 태도는 고용비중 및 고용기회를 저해하는 것으로 나타나고 있어서 이른바 ‘Ageism’ 타파가 중요한 정책과제임을 시사하고 있다. 채용시 연령제한의 효과가 나타나지 않는 것은 ‘공식적’ 연령제한과 ‘사실상’의 연령제한이 다를 수 있다는 해석이 가능하다. 훈련과 관련하여 신기술 활용의 지표인 컴퓨터 교육훈련은 고령자 고용비중 및 고용기회를 유의하게 낮추는 것으로 나타나고 있는데, 고령층 고용확대를 위해서는 전반적인 능력개발과 함께 특히 신기술 습득과 관련된 학습기회를 확대할 필요가 있다는 점을 시사한다.

이 글의 주요 관심사인 임금관련 변수들의 효과는 다음과 같다. 우선 임금수준은 고용비중과 고령자 고용기회와 임금 피치는 고령자 고용비중과 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 호봉제와 연봉제의 총효과를 보면 모두 고령자 고용비중 및 고용기회를 유의하게

낮추는 것으로 나타난다. 호봉제와 연봉제의 총효과는 앞서 검토한 임금유연성과 고령자 고용간 두 가지 가능한 관계가 모두 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 결합유형별 효과를 보면 준거범주에 비해서 고용비중은 3가지 모두 존재하는 경우를 제외하고는 모두 유의한 부(-)의 효과를 그리고 고용기회는 성과배분제만 도입된 경우를 제외하고는 모두 유의한 부(-)의 효과를 보인다. 여기서 준거범주의 첫째 의미는 기본급에 호봉급이 없다는 것인데, 노동부(2005)의 「연봉제 및 성과배분제」 조사에 의하면 순수직능급이나 순

〈표 3〉 고령자 고용비중 및 고용기회 영향요인 분석

		전체 고령자 비중		신체자 중 고령자 비중		
사업장 특성	기업규모	***	**	***	***	
	회사 업력	***	***	**	**	
	노동조합			(-)*	(-)*	
	경쟁자 증가					
	시장수요 감소					
	시장점유율 감소	***	**			
	인건비 압박	(-)**	(-)**			
	승진정체	*	*			
조직, 고용 유연화	고용보장 여부					
	결재단계 축소					
	팀제 도입	(-)**	(-)**	(-)**	(-)**	
	직급 간소화	(-)*	(-)*			
	2003년 고용조정 비정규직 비율 <sup>1)</sup>			***	***	
고령 고용관행	플렉시타임					
	탄력시간제	*	**			
	채용시 연령제한					
훈련	고령자 기피	(-)**	(-)**	(-)**	(-)**	
	컴퓨터훈련 인당 교육훈련시간	(-)**	(-)**	(-)*	(-)*	
임금부담 및 임금특성	대졸초임	(-)**	(-)**	(-)**	(-)**	
	사원 관리자 임금격차	(-)*	(-)*			
	퇴직금누진제					
	개인연금지원					
	호봉제 있음	(-)**		(-)**		
	연봉제 있음	(-)**	n.a.	(-)**	n.a.	
	성과배분제 있음					
	결합유형 (준거= 모두없음)	호봉제만		(-)**		(-)**
		연봉제만		(-)**		(-)**
		성과배분제만		(-)*		
호봉+연봉		n.a.	(-)**	n.a.	(-)**	
호봉+성과			(-)**		(-)*	
연봉+성과		(-)**		(-)*		
호봉+연봉+성과				(-)**		

주: 1) 산업이 통제되었음. n.a.는 해당변수가 투입되지 않았음을 의미.

2) Tobit 분석결과이며 (-)는 부호가 마이너스임을 표시. 별표는 통계적 유의도(\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01)임. 직종별 분석을 포함한 세부분석 결과가 필요하면 연구자에 연락 요망.

수직무급만으로 기본급을 운영하거나 기본급으로서 호봉급, 직능급, 직무급을 사용하지 않는 경우이다.

따라서 순수호봉제나 호봉제가 결합된 다른 경우와 비교하면 기본급이 이미 유연하기 때문에 고령자 고용이 높다는 의미에서 임금유연성과 고령자 고용간 정(+)의 관계가 나타난다고 해석할 수 있다. 반면 준거범주와 같이 호봉제는 없지만 연봉제만이나 성과배분제만 또는 양자만 배합한 경우에 고령자 고용과 부(-)의 관계가 나타난다는 것은 임금유연성과 고령자 고용간 부(-)의 관계를 암시하는 대목이라 하겠다.

앞서 기술통계치에서 살펴본 바와 같이 임금유연성과 고령자 고용간 관계는 단순하지는 않은 것으로 보인다. 현재 우리나라 연봉제나 성과배분제가 엄밀한 의미에서 평가차등인상이나 인센티브의 지표인가에 대해서는 보다 정밀한 분석이 요구된다는 점에서 강한 해석은 유보하는 것이 타당할 것이며, 추후 이에 대한 추가적인 분석이 필요할 것이다. 이 점을 논외로 한다면, 이 글의 분석결과는 임금유연성과 고령자 고용간에 비선형 관계가 나타날 수 있다는 점도 시사한다. 그 관계가 U자형일지 아니면 그 반대의 옅어진 U자형일지 아니면 J자나 이와 대칭되는 형태를 보일지에 대해서도 추후 보다 적합한 자료에 근거한 정밀한 분석이 요망된다고 하겠다. 다만 한 가지 확실한 것은 강한 이연보상체계인 호봉제는 순수하게 운영되든 결합되어 운영되든 고령자 고용과 부(-)의 관계를 갖는다는 점이다.

#### IV. 결론 및 정책함의

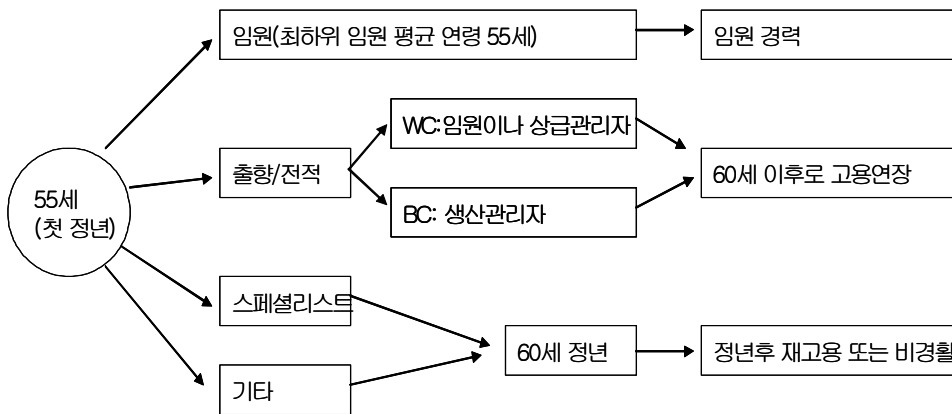
고령자 고용으로 기업이 부담하는 비용은 인건비, 승진정체로 인한 조직활력 문제, 조직변화에의 적응문제로 요약할 수 있는데, 그 일정부분은 고령자에 대한 편견(Ageism)에 기인한다 하더라도 근거가 없지는 않다. 기업의 고령인력 고용촉진을 위한 정부정책은 고령자 고용에 따른 비용을 낮추는 방향으로 수립될 필요가 있는데, 이는 고령자들이 수행할 수 있는 조직내 역할부여 및 역할수행을 위한 역량을 개발시켜 기업측에서 보면 비용-효익이 균형을 이루게끔 하되, 그래도 비용이 초과되는 경우를 상정해서 연공임금으로 인한 인건비 부담을 조정한다는 3방향에서 검토가능하다. 즉 고령자 고용과 관련하여 우선 ‘일’ 내지 ‘역할’이 우선이고 이를 보완하는 의미에서 임금체계 및 구성을 다루는 것이 타당하다고 할 것이다.

외환위기 이전 우리나라 인사관리의 특징은 ‘연령=직급=직책’이 연계되어 일정연령이 지나 관리자로 승진하면 더 이상 현장업무를 수행하지 않고 이른바 결재만 하는 인



력을 양산했는데, 이들이 개인적인 경쟁력을 상실했던 것은 당연한 결과이며 외환위기를 맞이하여 이런 고령층 인력이 고용조정 대상이 되었던 점은 주지의 사실이다. 고령층 역할기회와 관련해서 [그림 1] 도요타의 55세 이후 다원적 경력은 많은 시사점을 제공한다. 도요타의 경우 임원으로 승진하지 못하는 경우나 출향·전적이 아닌 경우 스페셜리스트나 테크니션 경력경로를 제공함으로써 고용을 연장하고 있다. 도요타의 경우 임원승진 연령이 우리나라보다 평균 10세 정도 더 높다. 사례조사에 의하면 우리나라 대기업 관리직의 경우 40세 중반이면 임원승진이 아니면 퇴사해야만 하는 것이 관례인데, 고령화시대를 맞이하여 임원까지의 승진시기를 10년 정도는 늦추는 승진체계를 도입하거나 임원승진 이외에 조직에 공헌할 수 있는 다양한 경력경로를 만들어 낼 필요가 있다. 다만 이 경우 도요타의 경우 40세 후반이나 50세 초반에서 임금상승의 폭이 꺾인다는 점에 주목해서 역할부여와 임금조정이 동시에 진행될 필요가 있을 것이다.

[그림 1] 도요타의 55세 이후 경력흐름



주: 도요타의 정년은 60세이지만 55세부터 사실상 초기 정년에 해당되어, 과장급 미만은 직급정년으로 임금상승 정지 및 무보직의 스페셜리스트나 테크니션으로, 과장급 이상은 출향/전적이거나 임원승진.


자료: Oka & Kimura(2003) 내용 정리.

다음으로 고령자에 대한 재교육이 어렵거나 신기술에 대한 적응력 저하는 고령자 고용을 기피하는 중요한 요인으로 지적되고 있고 이 글의 분석에서도 이런 경향이 나타나고 있다. 그런데 고령자 교육훈련 저조는 ‘기회’부족에 기인하는 바도 큰 것으로 알려지고 있는바, 이를 시정하기 위해서는 역으로 고령자 교육훈련, 특히 신기술 등 적응교육훈련을 우대지원하는 방안도 검토할 필요가 있을 것이다. 그리고 고령인력의 적응학습에 대한 우대지원은 사업주에 대한 지원만이 아니라, 개인에 대한 지원을 고려할 필요가 있을 것이다.

고령인력에 대한 역할부여 및 역량개발이 이루어지더라도 인건비 부담이 과중할 경우 기업은 고령자 고용을 기피할 것이다. 이 글에서도 강한 이연보상체계인 호봉제는 그 배합여부와 관계없이 고령자 고용을 낮추는 것으로 나타나고 있다. 그리고 여기서 다루지 않았지만 사례조사들에 의하면 경직적인 호봉급은 정규직의 일자리를 비정규직으로 대체하는 효과도 있는 것으로 나타난다.

고령층 고용을 유지하거나 확대하기 위해서는 연령증가에 따른 ‘임금-생산성’ 격차를 완화해야 한다. 이를 위해서는 연공급체계를 개편하여 생산성을 반영하는 임금체계를 도입할 필요가 있다. 연공급체계의 개편은 다양한 방식으로 이루어질 수 있다. 점진적인 개선안으로서는 정기승급 대신에 평가에 의한 차등인상의 비중을 높이거나, 기본급 구성에서 근속의 비중을 줄이거나 없애는 대신 역할이나 직무가치 반영비중을 늘리는 방안, 그리고 연공급의 가파른 기울기를 완화하거나 임금피크제와 같이 특정시기 이후 임금상승을 정지시켜 생산성과 임금간 격차를 완화하는 방안 등이 있다.

보다 급진적인 해결책으로는 연공급 대신에 능력급 내지 숙련급이나 또는 직무급을 도입하는 방안이 있을 수 있다. 결합유형의 고령자 고용효과 분석에서 고령자 고용을 증진시키는 준거범주에는 순수직무급이나 순수직능급 유형이 포함되어 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 능력급의 경우 우리 기업들도 1980년대 후반 이후 다수의 기업들이 도입을 했기 때문에 익숙한 제도이지만, 직무급은 친숙하지 않은 제도라 우리나라에 토착화시키기 위해서는 심층적인 연구 및 한국적 상황을 고려한 직무급 도입이 필요할 것이다. 예를 들어 일본의 경우에도 미국식 직무급과는 달리 상당히 일본화된 직무급을 도입하고 있는 것처럼 우리 실정에 맞는 직무급의 도입이 필요하다고 하겠다.

일자리와 임금간의 대체관계가 있다 하더라도 임금체계 개편은 노사간 이해관계가 첨예하게 대립할 수 있기 때문에 노사정이 함께 지혜를 모아야 할 시기로 보인다. 

#### <참고문헌>

장지연(2002), 『고령화시대의 노동시장과 고용정책(I)』, 한국노동연구원.

장지연 외(2004), 『고령화시대의 노동시장과 고용정책(II)』, 한국노동연구원.

Heywood, J. S., Lock-sang HO, Xiangdong Wei(1999), “The Determinants of Hiring Older Workers: Evidence from Hong Kong”, *Industrial and Labor Relations Review*, 52:3, pp.444-459.

Hirsh. B. T., Macpherson, D. A., M. A. Hardy(2000), “Occupational Age Structure and Access

- for Older Workers”, *Industrial and Labor Relations Review*, 53:3, pp.401~418.
- Hu, L.(2003), “The Hiring Decisions and Compensation Structure of Large Firms”, *Industrial and Labor Relations Review*, 56:4, pp.663~681.
- Hutchens, R.(1986), “Delayed Payment Contracts and a Firm’s Propensity to Hire Older Workers”, *Journal of Labor Economics*, 4:4, pp.439~457.
- Hutchens, R.(1988), “Do Job Opportunities Decline with Age?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 42:1, pp.89~99.
- Oka, M., T. Kimura(2003), “Managing an Ageing Labor Force: The Interplay between Public Policies and the Firm’s Logic of Action-The Case of Japan”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28:4, pp.596~611.
- Scott, F. A., Berger, M. C., J. E. Garen(1995), “Do Health Insurance and Pension Costs reduce the Job Opportunities of Older Workers”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48:4, pp.775~791.
- Taylor, P., A. Walker(1998), “Policies and Practices towards Older Workers: A Framework for Comparative Research”, *Human Resource Management Journal*, 8:3, pp.61~76.
- Taylor, P., A. Walker(2003), “Age Discrimination in the Labor Market and Policy Responses: The Situation in the United Kingdom”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28:4, pp.612~624.

〈부표 1〉 변수 측정 및 기술통계치

		평균	표준편차	사례수
전체 근로자 중 50세 이상 고용비중	전체	11.18	15.31	1913
	관리직	20.81	26.06	1952
	연구·기술직	4.88	14.40	971
	사무직	2.71	9.37	1903
	영업·판매직	5.97	15.79	1037
	생산직	10.94	16.70	1175
	단순노무직	32.45	36.54	896
고령층 고용기회: 1년간 50세 이상 인력 신규채용=1		0.27	0.44	1796
신체자 고령자 비중: 지난 1년 신규채용자 중 50세 이상 비중		7.00	17.97	1796
회사규모: 로그 상시근로자수		5.23	1.42	1998
회사연령: 2004-회사창립일		21.71	15.70	1991
노동조합: 노동조합 존재=1		0.36	0.48	1994
경쟁자 증가: 5점척도(1=매우 감소, 5=매우 증가)		3.39	0.80	1974
시장수요 감소: 5점척도(1=매우 증가, 5=매우 감소)		2.77	0.87	1972
시장점유율 감소: 5점척도(1=매우 증가, 5=매우 감소)		2.88	0.81	1976
인건비 압박: 5점척도(1=전혀 없음, 5=매우 큼)		3.47	0.73	1985
승진정체: 5점척도(1=전혀 없음, 5=매우 큼)		2.84	0.92	1996
고용보장: 고용보장=1		0.35	0.48	1989
결재단계 축소: 결재단계 축소=1		0.28	0.45	1995
팀제 도입: 팀제 도입=1		0.58	0.49	1999
직급 간소화: 지난 3년간 직급 간소화=1		0.08	0.27	1989
고용조정: 지난 1년간 고용조정=1		0.28	0.45	1972
비정규직 비율: 전체 근로자 중 비정규직 근로자의 비중		8.87	17.63	1968
플렉시타입: 플렉시타입 실시=1		0.02	0.15	1934
탄력시간제: 탄력시간제 실시=1		0.03	0.18	1935
채용시 연령제: 채용시 연령제한 있음=1		0.42	0.49	1985
고령인력 기피=5점(1=전혀 없음, 5=매우 큼)		3.14	1.13	1985
컴퓨터훈련: 컴퓨터 등 전산교육훈련 실시=1		0.39	0.49	1977
인당 연간 총훈련시간		5.54	11.22	1917
대졸초임(로그)		9.81	0.29	1858
사원 관리자 임금격차(로그)		0.45	0.22	1851
퇴직금누진제: 퇴직금누진제=1		0.16	0.37	1988
개인연금 지원: 개인연금 지원=1		0.09	0.29	1999
호봉제: 호봉제 존재=1		0.50	0.50	1984
연봉제: 연봉제 존재=1		0.49	0.50	1992
성과배분제: 성과배분제 존재=1		0.34	0.47	1999
임금결합(준거는 호봉제, 연봉제, 성과 배분제가 없는 경우)	호봉제: 호봉제만 존재=1	0.19	0.39	1981
	연봉제: 연봉제만 존재=1	0.18	0.38	1981
	성과배분제: 성과배분제만 존재=1	0.04	0.19	1981
	호봉+연봉: 호봉제와 연봉제만 존재=1	0.11	0.32	1981
	호봉+성과: 호봉제와 성과배분제만 존재=1	0.10	0.30	1981
	연봉+성과: 연봉제와 성과배분제만 존재=1	0.20	0.40	1981
	호봉+연봉+성과: 3개가 모두 존재=1	0.10	0.30	1981