

# 제조업의 고령화와 노사관계적 대응양상\*

박 명 준\*\*

## I. 도 입

우리나라 제조업은 전반적으로 근로자들의 고령화가 상당히 진행된 것으로 알려져 있다. 그 중에서도 특히 생산직(기능직)이 그러하다. 일단 적지 않은 기업들에서 신규채용을 활발히 하지 않고 있기 때문이다. 기업들은 노동조합이 추구하는 인건비 인상 전략에 맞서서 신규채용을 하기보다 외주나 하청을 선호하면서 비용인상을 상쇄시키는 전략을 썼고, 자연스럽게 정규직 신규채용을 회피해 왔다. 그 결과 정규직들만을 놓고 보았을 때, 전체적인 인력의 고령화가 적지 않게 진행되어 있는 상태로 알려져 있다. 사측의 노조효과 상쇄전략에는 외주나 하청을 추구하는 것만이 아니라, 생산기반의 국내투자 자체를 피해 해외투자를 활성화시킨 면도 포함된다. 일부 제조업종의 경우 - 예컨대 자동차 산업 - 국내 투자보다 해외 투자가 훨씬 활발히 이루어지면서, 국내에 새로운 생산기반 확충기회가 사라졌고, 그 결과 신규채용의 동력 역시 사라졌다고 하겠다.

이러한 정황을 배경에 두고, 본고에서는 우리나라 제조업종에서의 고령화 양상과 그에 대한 노사의 선택양상을 일정하게 분석해 보겠다. 제조업은 워낙 방대하고 다채롭기 때문에, 그것을 하나로 간주하고 분석하는 것은 사실 그 타당성 측면에서 한계를 지닐 수밖에 없다. 여기에서는 다양한 제조업종들 각각에 세밀한 분석을 하지는 못하였으며, 다만 연구를 위해 수집한 자료분석을 토대로 현실의 경향들을 조망하면서, ‘제조업적’이라고 할 수 있는 특성들을 찾아 보 고자 했다.

본고의 제II장에서는 우리나라 제조업의 기본적인 고령화 양상을 설문조사 결과를 중심으로 살펴보았다. 제III장에서는 먼저 기업체 설문조사를 통해 파악한 제조업종 기업들에서의 고

\* 이 글은 박명준 외(2015), 『노동력 고령화에 대한 노사관계적 대응 - 양상과 과제』 보고서 제7장의 일부를 정리한 것이다.

\*\* 한국노동연구원 부연구위원(mjnpark@kli.re.kr).

령화에 대한 대응양상을 파악해 보고, 이어서 6개 업체들의 인사노무관리 책임자들과 수행한 인터뷰 결과를 토대로 그것을 심화시켜 살펴 보았다. 끝으로 제Ⅳ장에서는 본고에서 파악한 사실들의 정책적 함의를 간략히 제시하였다.

## II. 제조업의 고령화 양상 : 설문조사 결과를 중심으로

우리나라 제조업의 고용에 있어서 그동안 젊은 층들의 비중은 점차 감소했고, 고령자의 비중은 확연히 증가해 갔다. 박훈에 따르면, 한국에서 30세 미만 청년층 취업자 수는 2000~10년 기간 동안 연평균 4.2% 감소했는데 그러면서 제조업 취업자 수에서 청년들이 차지하는 비중도 같은 기간 23.8%에서 16.5%로 7.3%가량 줄었다. 반면, 60세 이상 노년층 취업자 수는 같은 기간에 2.7% 증가하였으며, 제조업 취업자 중 그들의 비중도 3.4%에서 4.7%로 약 1.3%가량 상승하였다(박훈, 2013: 22).

제조업의 고령화 양상은 대체로 높은 편으로 알려져 있으나, 실상 제조업 내에서 소업종별 차이에 대해서는 많은 주목이 이루어지지 않는 않았다. 크게 보아 전통제조업 부문이나 첨단제조업 부문이나 등에 따라 일정하게 차이를 보이는 것은 이미 밝혀져 있다. 즉, 제조업 가운데서도 평균연령이 첨단산업에서는 낮은 반면, 이른바 전통적인 제조업에서는 높은 상황이다.<sup>1)</sup>

한편, 제조업 내에서도 전통적인 산업을 중심으로 하여 업종별 고령화 정도의 차이가 어떠한지 살펴보기 위하여, 본고와 관련하여 수행한 조사결과를 제시해 보겠다. 이는 한국노동연구원에서 수행한 2015년 조사결과로, 조사는 총 182개의 제조업체를 대상으로 진행되었다. 세부적으로는 자동차, 조선, 기계, 철강, 전자, 석유화학, 섬유, 식품 등 8개 소업종들로 나뉘며, 전반적으로 각 소업종별로 약 20개 정도의 사례를 분석에 포함시켰다(표 1 참조).<sup>2)</sup>

이 조사에 따르면, 회사 내 인력 고령화의 심각성을 묻는 질문에서 제조업 부문 기준으로 60.4%가 회사 내의 인력 고령화를 인식하고 있거나 문제로 지각하고 있었다. 이 중 28.6%는 회사 내의 인력 고령화가 심각한 수준이라고 생각하고 있었다. 전자와 조선을 제외한 대부분의 제조업 부문에서 절반 이상의 인사담당자들은 자사 내 고령화의 심각성을 토로했는데, 그것은

1) 참고로, 2011년 산업연구원에서 실시한 설문조사 결과에 의하면 제조업 내 10개 소업종에 종사하는 종업원들의 연령은 일정한 변이를 보이고 있다. 대체로 반도체 31.8세, 디스플레이 32.7세, 휴대폰 34.6세 순으로 낮게 나타난 반면, 섬유 42.7세, 철강, 42.3세, 조선 42.2세 순으로 나타났다(산업연구원, 2011). 당시 업종 간 많게는 10세 이상의 평균연령 격차를 드러냈는데, 이러한 상황은 2010년대 중반 현재 경향적으로 크게 변모했다고 보기 어렵다.

2) 제조업 사례 중에서도 철강과 식품 업종의 사례가 다른 업종에 비하여 상대적으로 다소 많았다.

식품, 철강, 석유화학 등의 업종에서 더 두드러지게 나타났다. 특히 식품 부문에서는 응답자의 85.7%가 회사 내 인력 고령화에 대해 인식하고 있었고, 이 중 고령화 수준이 심각하다고 판단하고 있는 경우는 50%에 달했다. 철강과 섬유 모두 해당 부문 인사담당자의 33.3%는 회사 내 인력 고령화 수준이 심각하다고 답하였다(표 2 참조).

〈표 1〉 제조업 고령화 조사대상 업종별 사례수

	사례수(N)	비율(%)
제조업 전체	182	66.9
자동차	21	7.7
조선	21	7.7
기계	18	6.6
철강	30	11.0
전자	24	8.8
석유화학	19	7.0
섬유	21	7.7
식품	28	10.3

자료 : 박명준 외(2015).

〈표 2〉 인력의 고령화 정도 1 : “우리 회사는 현재 인력 고령화가 심각하다”

	사례 수		전혀 그렇지 않다		별로 그렇지 않다		보통		다소 그렇다		매우 그렇다		[부정]		[보통]		[긍정]		평균	100점
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
제조업 전체	182	7.7	14	31.9	58	31.9	58	25.3	46	3.3	6	39.6	72	31.9	58	<b>28.6</b>	<b>52</b>	2.85	<b>56.9</b>	
자동차	21	4.8	1	33.3	7	33.3	7	28.6	6	0.0	0	38.1	8	33.3	7	<b>28.6</b>	<b>6</b>	2.86	<b>57.1</b>	
조선	21	0.0	0	57.1	12	28.6	6	14.3	3	0.0	0	57.1	12	28.6	6	<b>14.3</b>	<b>3</b>	2.57	<b>51.4</b>	
기계	18	5.6	1	44.4	8	27.8	5	16.7	3	5.6	1	50.0	9	27.8	5	<b>22.2</b>	<b>4</b>	2.72	<b>54.4</b>	
철강	30	0.0	0	26.7	8	40.0	12	33.3	10	0.0	0	26.7	8	40.0	12	<b>33.3</b>	<b>10</b>	3.07	<b>61.3</b>	
전자	24	29.2	7	37.5	9	20.8	5	12.5	3	0.0	0	66.7	16	20.8	5	<b>12.5</b>	<b>3</b>	2.17	<b>43.3</b>	
석유화학	19	5.3	1	26.3	5	42.1	8	26.3	5	0.0	0	31.6	6	42.1	8	<b>26.3</b>	<b>5</b>	2.89	<b>57.9</b>	
섬유	21	14.3	3	28.6	6	23.8	5	23.8	5	9.5	2	42.9	9	23.8	5	<b>33.3</b>	<b>7</b>	2.86	<b>57.1</b>	
식품	28	3.6	1	10.7	3	35.7	10	39.3	11	10.7	3	14.3	4	35.7	10	<b>50.0</b>	<b>14</b>	3.43	<b>68.6</b>	

자료 : 박명준 외(2015).

5년 후에 예상되는 회사 내 인력의 고령화 수준에 대해 묻는 질문에서 제조업 기준 인사담당자의 70.9%는 5년 후에 회사 내 인력의 고령화 내지 고령화의 심각화를 예견하고 있었다(표 3 참조). 그중 46.2%는 회사 내의 심각화 가능성을 토로했는데, 이는 ‘현재 인력 고령화가 심각

하다'고 판단한 인사담당자들이 28.6%인 것과 비교하면, 상당히 많이 증가된 수치이다. 즉, 현재 회사 내 인력 고령화가 심각하다고 생각하지 않는 인사담당자들의 상당수도 향후 제조업에서 인력 고령화의 심각성을 접치고 있는 셈이다. 이러한 인식은 특히 식품과 철강에서 부각되었는데, 식품에서는 96.4%가 5년 후 회사 내 인력 고령화가 인식될 수준이 되거나 심각하게 될 것이라고 예상하고 있었고, 64.3%가 고령화 수준이 심각해질 것이라는 염려를 하고 있었다. 철강은 고령화의 정도가 보통 이상이 될 것이라고 예측한 응답자들이 80%로 식품보다 다소 낮지만, 그 수준이 심각한 수준이 되리라고 예측한 경우는 66.7%로 식품보다 더 높았다.

〈표 3〉 인력의 고령화 정도 2 : “5년 후에는 인력 고령화가 더욱 심각할 것이다”

	사례 수		전혀 그렇지 않다		별로 그렇지 않다		보통		다소 그렇다		매우 그렇다		[부정]		[보통]		[긍정]		평균	100 점
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
제조업 전체	182	2.2	4	26.9	49	24.7	45	35.7	65	10.4	19	29.1	53	24.7	45	<b>46.2</b>	<b>84</b>	3.25	65.1	
자동차	21	0.0	0	33.3	7	23.8	5	33.3	7	9.5	2	33.3	7	23.8	5	<b>42.9</b>	<b>9</b>	3.19	63.8	
조선	21	0.0	0	28.6	6	38.1	8	28.6	6	4.8	1	28.6	6	38.1	8	<b>33.3</b>	<b>7</b>	3.10	61.9	
기계	18	0.0	0	44.4	8	16.7	3	27.8	5	11.1	2	44.4	8	16.7	3	<b>38.9</b>	<b>7</b>	3.06	61.1	
철강	30	0.0	0	20.0	6	13.3	4	60.0	18	6.7	2	20.0	6	13.3	4	<b>66.7</b>	<b>20</b>	3.53	70.7	
전자	24	16.7	4	33.3	8	25.0	6	12.5	3	12.5	3	50.0	12	25.0	6	<b>25.0</b>	<b>6</b>	2.71	54.2	
석유화학	19	0.0	0	31.6	6	26.3	5	42.1	8	0.0	0	31.6	6	26.3	5	<b>42.1</b>	<b>8</b>	3.11	62.1	
섬유	21	0.0	0	33.3	7	23.8	5	28.6	6	14.3	3	33.3	7	23.8	5	<b>42.9</b>	<b>9</b>	3.24	64.8	
식품	28	0.0	0	3.6	1	32.1	9	42.9	12	21.4	6	3.6	1	32.1	9	<b>64.3</b>	<b>18</b>	3.82	76.4	

자료 : 박명준 외(2015).

### III. 제조업종 기업들의 고령화에 대한 노사관계적 대응양상

#### 1. 주요 업체 설문조사 분석

우리나라 대부분의 기업들에서 고령자와 관련한 의제는 기업내 노사관계에 있어서 중심적 이지도 않고 세부적으로 다루어지지 않았다. 대부분의 단체협약들에 있어서도 주로 정년제가 어느 정도로 보장되고 있는지, 그것이 기업내 모든 직군들에게 통일적으로 적용되는지, 정년 이후의 재고용 등의 조치가 어느 정도로 되어 있는지 등의 주제들이 그나마 보편적으로 다

루어지는 것들이다. 여기에서는 위에서 언급한 동일한 설문조사 결과 제조업에서 기업들의 고령화에 대한 대응 양상을 정년 관련 제도의 존재양상, 그리고 정년60세법에 대한 대응양상을 중심으로 간략히 개관해 보겠다.<sup>3)</sup>

먼저 이번 조사 결과 현재 제조업 전반적으로 정년제는 거의 대부분 도입되어 있는 상황임이 파악되었다. 조사대상 제조업들 중 91.2%에 정년제도가 있었고, 자동차와 조선을 제외한 모든 제조업종 내 세부 부문들에서 응답자 회사의 90% 이상이 정년제도를 실시하고 있었다(표 4 참조). 상대적으로 자동차와 조선업종에서 정년제도가 부재한 사업장들이 많이 있는 것이 눈에 띄는 대목이다. 다른 업종들이 모두 90% 이상 정년제도를 지니고 있는 것과 달리, 자동차는 81%, 조선은 76.2%에 불과했다.

정년이 있는 경우 대체로 사무직과 생산직 내에서 일정하게 차별을 두고 제도를 적용하고 있었다. 조사결과 사무직의 정년연령은 제조업 회사의 62.3%가 50대 후반으로 두고 있었고, 35.8%가 60대 초반인 것으로 나타났다(표 5 참조). 50대 후반으로 사무직의 정년을 두고 있는 기업들이 조사 제조업 부문 전체 평균에 비해 많은 부문은 자동차(73.3%), 조선(64.3%), 철강(69%), 섬유(75%) 등이었다. 반면, 사무직의 정년을 60대 초반으로 두고 있는 기업의 비중이 평균보다 큰 부문은 기계(58.8%), 전자(39.1%), 석유화학(38.9%), 식품(38.5%) 등이었다.

제조업 생산직 정년연령은 사무직의 그것과 비슷했다(표 6 참조). 조사 회사의 62.4%가 50대 후반이었고, 35.8%가 60대 초반이었다. 세부업종도 역시 사무직 정년연령 형태와 크게 다르지

〈표 4〉 귀사에는 정년제도가 있는가?

	사례수		있다		없다	
	N	%	N	%	N	
제조업 전체	182	91.2	166	8.8	16	
자동차	21	81.0	17	19.0	4	
조선	21	76.2	16	23.8	5	
기계	18	94.4	17	5.6	1	
철강	30	96.7	29	3.3	1	
전자	24	95.8	23	4.2	1	
석유화학	19	94.7	18	5.3	1	
섬유	21	95.2	20	4.8	1	
식품	28	92.9	26	7.1	2	

자료 : 박명준 외(2015).

3) 참고로 고령화에 대한 대응의 측면에서 보다 주요한 것들로는 재훈련 여부, 전환배치의 가능성, 시간제의 도입 등 고령인력의 유연하고도 적극적인 활용의 측면과 관련한 것들이 있으나, 이러한 양상에 대해서는 이번 호 특집의 또 다른 글(이호창)에서 일부 다루었기 때문에 여기에서 그에 대한 자세한 언급은 생략했다.

〈표 5〉 귀사의 사무직 정년 연령은?

	사례수	50대 초반		50대 후반		60대 초반		60대 후반	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
제조업 전체	162	1.2	2	62.3	101	35.8	58	.6	1
자동차	15	0.0	0	73.3	11	26.7	4	0.0	0
조선	14	0.0	0	64.3	9	35.7	5	0.0	0
기계	17	0.0	0	41.2	7	58.8	10	0.0	0
철강	29	3.4	1	69.0	20	27.6	8	0.0	0
전자	23	0.0	0	60.9	14	39.1	9	0.0	0
석유화학	18	0.0	0	55.6	10	38.9	7	5.6	1
섬유	20	0.0	0	75.0	15	25.0	5	0.0	0
식품	26	3.8	1	57.7	15	38.5	10	0.0	0

자료 : 박명준 외(2015).

않았다. 50대 후반을 생산직의 정년으로 두고 있는 기업들이 평균보다 많은 부문은 자동차(70.6%), 철강(69%), 섬유(75%) 등이었다. 상대적으로 60대 초반을 생산직의 정년으로 두고 있는 기업들이 평균 이상으로 많은 부문은 기계(52.9%), 전자(39.1%), 석유화학(38.9%) 식품(40%) 등이었다. 이러한 양상은 제조업종에서는 대체로 사무직의 정년연령과 생산직의 정년연령이 상호 연동해서 설정되는 편이라는 해석이 가능하게 한다.

제조업의 경우 회사들에서 정한 정년연령과 노동자들이 실제 퇴직하는 연령이 큰 차이가 없는 상황이다. 조사대상 업체 전체 가운데 85.5%가 양자 간 차이가 없다는 답을 주었다(표 7 참조). 세부업종 중 자동차 부문의 모든(100%) 응답자들은 정년연령과 실제 퇴직연령이 같다

〈표 6〉 귀사의 생산직 정년 연령은?

	사례수	50대 초반		50대 후반		60대 초반		60대 후반	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
제조업 전체	165	1.2	2	62.4	103	35.8	59	.6	1
자동차	17	0.0	0	70.6	12	29.4	5	0.0	0
조선	16	0.0	0	62.5	10	37.5	6	0.0	0
기계	17	0.0	0	47.1	8	52.9	9	0.0	0
철강	29	3.4	1	69.0	20	27.6	8	0.0	0
전자	23	0.0	0	60.9	14	39.1	9	0.0	0
석유화학	18	0.0	0	55.6	10	38.9	7	5.6	1
섬유	20	0.0	0	75.0	15	25.0	5	0.0	0
식품	25	4.0	1	56.0	14	40.0	10	0.0	0

자료 : 박명준 외(2015).

고 하였고, 전자(95.7%), 석유화학(94.4%)도 양자가 같다는 응답이 높았다. 이와 달리 조선(68.8%), 식품(76.9%) 등은 양자가 같다는 대답이 낮은 편이었다. 상대적으로 두 업종의 경우 정년제의 적용과 고령자 고용안정의 문제가 제조업 내 타 업종에 비해 큼을 암시했다.

정년연령이 지난 노동자에 대한 재고용이나 근무연장과 관련된 계속고용제도의 존재 여부에 대해 제조업 전체의 52.7%만이 그러한 제도가 있다는 답을 하였다(표 8 참조). 그나마 그러한 제도의 존재비율이 높은 업종으로는 기계(72.2%), 석유화학(68.4%), 식품(60.7%), 철강(56.7%) 등을 들 수 있다. 반면, 전자(29.2%), 조선(42.9%), 자동차(47.6%), 섬유(47.6%) 등은 계속고용제도를 두고 있는 기업들의 비중이 평균보다 낮았다.

〈표 7〉 귀사의 정년연령과 실제 퇴직연령은?

	사례수 N	같다		다르다	
		%	N	%	N
제조업 전체	166	85.5	142	14.5	24
자동차	17	100.0	17	0.0	0
조선	16	68.8	11	31.3	5
기계	17	82.4	14	17.6	3
철강	29	86.2	25	13.8	4
전자	23	95.7	22	4.3	1
석유화학	18	94.4	17	5.6	1
섬유	20	80.0	16	20.0	4
식품	26	76.9	20	23.1	6

자료 : 박명준 외(2015).

〈표 8〉 정년연령이 지난 정규직 근로자에 대한 재고용이나 근무연장 등의 계속고용제도가 있는가?

	사례수 N	있다		없다	
		%	N	%	N
제조업 전체	182	52.7	96	47.3	86
자동차	21	47.6	10	52.4	11
조선	21	42.9	9	57.1	12
기계	18	72.2	13	27.8	5
철강	30	56.7	17	43.3	13
전자	24	29.2	7	70.8	17
석유화학	19	68.4	13	31.6	6
섬유	21	47.6	10	52.4	11
식품	28	60.7	17	39.3	11

자료 : 박명준 외(2015).

제조업에서 정년 60세 의무화에 대한 대응책을 살펴보면, 대부분의 기업들이 임금피크제의 도입을 우선적으로(1순위로) 생각하고 있는 것으로 파악되었다(표 9 참조). 응답기업 중 다양한 정책적 수단들 가운데 1순위로 임금피크제의 도입으로 인건비 부담을 완화시키려 한다는 방안이 가장 많았고(50.5%), 고령인력의 생산성 향상 방안 마련이 그 다음으로 많았다(12.1%). 임금체계 개편으로 연공급적 성격을 완화한다는 방안은 8.8%로 셋째로 많았고, 명예퇴직 등으로 정년 이전에 고령인력을 퇴출하는 관행은 7.1% 정도를 차지했다.

반면, 고령인력의 근로시간이나 직무를 조정하면서 활용여지를 적극 활성화하는 경우는 각각 6.6%, 4.4% 정도로 매우 적게 나타났다. 즉, 우리나라 제조업 기업들에서는 생산성향상과 임금체계 개편 등의 보다 근본적이고 심도 있는 대응은 그다지 많이 고려하지 않고 있음을 알 수 있다. 다만, 상대적으로 명예퇴직 등의 방안을 적극적으로 활용하지 않는 것도 주목할 양상이다.

세부업종별 특성을 들여다보면, 임금피크제 도입의 적극성이 높은 업종은 철강(70%), 석유화학(68.4%), 식품(53.6%) 등이 높은 편으로 나타났다. 임금피크제의 도입이 낮은 업종은 섬유(28.6%), 조선(38.1%) 등을 들 수 있다. 자동차 업종의 경우 고령인력의 생산성 향상 방안을 마련한다는 비중이 23.8%로 다른 업종들에 비해 매우 높게 나타났고, 기계업종의 경우 ‘대응방안이 없다’의 비중이 22.2%로 매우 높게 나타났다. 고령인력에게 시간선택제를 가장 적극적으로

〈표 9〉 정년 60세 의무화에 대한 귀사의 대응책은? - 1순위

	사례 수	임금 피크제 도입으로 인건비 부담 완화			고령인력의 생산성 향상 방안 마련			대응방안 없음		임금체계 개편으로 연공급적 성격완화 (예: 직무급)		명예퇴직 등으로 정년 이전에 고령인력 퇴출		고령인력 시간선택제 활용		고령인력을 직위(직무가치)가 낮은 직무로 배치하고 그만큼 임금을 조정		기타		신입사원 채용 축소	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
제조업 전체	182	50.5	92	12.1	22	3.8	7	8.8	16	7.1	13	6.6	12	4.4	8	3.3	6	3.3	6		
자동차	21	42.9	9	23.8	5	0.0	0	4.8	1	9.5	2	9.5	2	9.5	2	0.0	0	0.0	0		
조선	21	38.1	8	9.5	2	0.0	0	4.8	1	9.5	2	19.0	4	9.5	2	4.8	1	4.8	1		
기계	18	44.4	8	11.1	2	22.2	4	16.7	3	5.6	1	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0		
철강	30	70.0	21	6.7	2	0.0	0	13.3	4	3.3	1	0.0	0	3.3	1	0.0	0	3.3	1		
전자	24	50.0	12	12.5	3	0.0	0	12.5	3	4.2	1	8.3	2	0.0	0	4.2	1	8.3	2		
석유화학	19	68.4	13	5.3	1	5.3	1	15.8	3	0.0	0	0.0	0	0.0	0	5.3	1	0.0	0		
섬유	21	28.6	6	14.3	3	4.8	1	4.8	1	14.3	3	9.5	2	4.8	1	9.5	2	9.5	2		
식품	28	53.6	15	14.3	4	3.6	1	0.0	0	10.7	3	7.1	2	7.1	2	3.6	1	0.0	0		

자료: 박명준 외(2015).



활용하는 업종은 조선업종(19%)인 것으로 나타났다. 섬유업종의 경우 71.4%가 다른 제조부문에 비해 비교적 다양한 대응책을 선택하였다.

## 2. 6개 사례업체 질적조사 결과

이제 6개의 제조업체들에 대하여 본 연구자가 방문하여 수행한 인터뷰 결과를 토대로, 고령화에 대한 제조업 부문 노사의 기업 내 주요 대응양상들을 분석해 보겠다. 6개 회사들은 각각 방문 순서에 따라 A사부터 F사로 명명하였다.<sup>4)</sup> 인터뷰는 2015년 하반기에 이루어졌으며, 대부분 인사관리를 담당하는 중상위직급의 관계자 1인들과 이루어졌다(A, B 두 회사에서는 노조 관계자와의 만남도 있었음).<sup>5)</sup> 서술된 내용은 전적으로 각 회사의 피면접인들이 전해준 진술을 토대로 하여 간접화법의 형식으로 본 연구자가 재구성한 것이며, 별도의 인용표시를 하지 않았다.<sup>6)</sup>

한편, 6개사는 크게 상대적으로 자동차산업에 속하는 B, E, F사와 비자동차산업에 속하는 A, C, D사로 구분이 되며 양집단간 고령화에 대한 노사관계적 대응양상은 사뭇 달랐다. 상대적으로 자동차산업에 속한 조사기업들의 경우 노조의 저항력이 아주 강하고 노사관계의 대립성이 큰 곳들이며, 그러한 결과가 고령자들에 대한 유연하고 적극적인 대응을 낳지 않는 쪽으로 작용하고 있는 곳들이다. 반면, 비자동차산업에 속하는 조사기업들의 경우 상대적으로 노사관계가 협력적이며, 또 생산직의 경우 숙련의 정도가 일정하게 높은 편이다. 그러한 배경에서 상대적으로 보다 적극적인 고령자 대책을 고민하고 있거나 시행하고 있는 곳들이다. 이러한 발견을 토대로 여기에서는 크게 자동차산업에 속하는 3사와 그렇지 않은 3개 업종에 속하는 기업들로 구분하여 조사결과를 기술적으로(descriptively) 제시해 보도록 하겠다.

- 4) 이 가운데 A사는 우주항공업체이고 B사는 자동차산업의 중견부품업체이다. 두 회사 모두 우리나라 동남부에 위치해 있다. C, D, E사는 우리나라 중서부지역에 위치해 있는 업체들로 각각 중장비 제조, 철강산업 그리고 자동차산업에 해당하는 업체들이다. 그리고 F사는 본사를 서울에 두고 있는 자동차업체이다. 대체로 업종의 특성이 일정하게 전통적인 기계, 철강, 자동차업종에 편중되어 있는 셈이다.
- 5) 면접 대상을 엄밀한 비교인과분석을 전제로 해서 정하고 그러한 방식의 인터뷰를 수행한 것은 아니며, 설문조사만으로 부족한 양상을 질적 조사를 통해 보충하고 업종별로 보다 입체적인 상황 파악을 해 보려는 취지에서 면접이 이루어졌다. 인터뷰는 각각 최소 40분에서 최대 2시간여까지 진행되었다.
- 6) 다만, 관리자측의 의견을 들은 것이므로 표현과 해석에 있어서 일정하게 편향성이 있을 수 있다. 따라서 여기서 묘사한 사례의 객관성과 중립성은 다소 취약하다고 하겠다. 보다 객관적이고 중립적인 사실의 파악은 노동조합 관계자와의 인터뷰가 동반되어야 가능할 것이다. 즉, 본고에서 제시한 사례서술은 잠정적 사실이라고 간주되어야 하며, 특히 본 연구자의 적극적 해석이 개입되지 않은 상태에 있는 것임을 밝힌다. 그럼에도 불구하고 제시한 진술에는 제조업 고령화와 노사관계가 어떻게 연동하는지에 대해 일정하게 상황을 이해할 수 있는 의미있는 단서들이 담겨 있다고 보고, 이를 공유하는 것은 향후 연구를 위해 의미있는 작업이라고 판단한다.

가. 자동차 산업 : 상대적으로 대립적 노사관계에 있는 부품업체 및 완성차 업체 3사

### 1) B사

B사는 1973년 모기업의 기어사업부에서 분사하여 탄생했다. 회사의 주요 생산품은 기어 및 축 등과 같은 단품 위주의 기어와 중간제품인 기어류를 자체 가공한 농기계용 트랜스미션 조립이다. 매출액은 약 1,500억 원 정도이며, 예전에는 정규직 근로자 수가 300명에 이르렀지만, 현재 정규직 근로자 수는 생산직 약 130명, 사무직 약 50명으로 약 180명이며, 대신 사내하청 근로자 수가 약 100명 정도에 달한다.

2015년 3월 기준 B사 근로자의 평균연령은 44.5세이며, 그 가운데 기능직(생산직)의 평균연령은 47.8세, 사무직의 평균연령은 38.1세이다. 전체 근로자 중 35세 이상이 차지하는 비율은 약 43% 정도로 중고령자들이 거의 절반가량을 차지한다. 정년 연령은 2007년 이전에 만 58세였으나, 2007년부터 만 59세, 2014년부터 만 60세로 증가하였다.

대부분 업무가 큰 기술력을 요구하지 않으며, 단순작업이 많기 때문에 고령자가 작업하기 어려운 부분은 거의 없다. 고령자가 젊은 근로자보다 생산성이 떨어지는 부분은 있으나 그 차이는 미미한 수준이다. 이에 대해 회사 관계자는 ‘단순히 고령자이기 때문에 생산성이 떨어지는 것이 아니라 노동조합 조합원이기 때문에 생산성이 떨어지는 것’이라고 판단하고 있다. 동일한 노동을 수행하되 노동조합이 없는 협력업체의 생산성은 40% 이상 높기 때문에 B사와 큰 대조를 보인다. 그럼에도 불구하고 단체협약 등 때문에 노조원을 견제하기는 힘들다. 생산성이 떨어져도 회사가 적자를 내지 않는 이유는 단적으로 사내하도급이나 비정규직 근로자를 고용하여 유지하기 때문이다.

생산직 노동자의 연봉은 평균 6,300만 원 정도인데, 연장근로가 없음에도 불구하고 연봉이 7,000만~9,000만 원에 이르는 노동자도 있다. 생산직 근로자의 경우 통상임금의 800%에 이르는 상여금을 지급받고 있으며, 서로 연장근로를 하려는 의지를 적극적으로 보이는 상황이다. 이러한 가운데 생산직의 이직률은 거의 0%에 가깝다. 사무직의 이직률은 원래 약 5% 정도 되었으나 최근에는 약 15%까지 증가하였다. 그 큰 이유는 3년 동안 사무직 임금이 동결되었기 때문이다. 생산직의 경우 한 팀 20명 중 핵심인원 2명 정도를 제외하고는 자동화가 된 업무이기 때문에 별도의 숙련이 크게 필요 없다. 조기퇴직은 사무직에서만 나타나며, 생산직의 경우 희망퇴직 인원은 0명이라고 할 수 있다.

임금은 연공급적 체계가 적용되기는 하지만, 연공급의 영향은 크지 않다. 고령자의 경우 연장근로를 하려는 경향이 강하고, 기회도 많다. 사측은 현재 임금체계의 개편이 절실하다고 판

7) B사의 사무직의 경우는 입사 후 4년차까지 노동조합에 가입하여 조합원이 될 수 있지만, 이후 승진을 하게 되면 조합원 자격을 상실하게 된다.

단하고 있다. 특히 최저임금법이 개선되지 않는 상황에서 상여금을 많이 주는 회사의 경우 힘들 수밖에 없는데, B사가 거기에 해당한다.<sup>8)</sup> 휴직을 할 경우에도 이유 불문하고 9개월 동안 평균임금의 70%를 지급하고 있는 상황이다.

B사는 현재 정년 60세 제도를 도입하고 있다. 이는 2013년 파업을 거쳐 노조의 힘으로 합의를 이루었다. 이 때문에 임금피크제를 시행하지 못하고 있다. 과거에는 만 58세 시점에 퇴직 후 2~3년간 상여금을 제외한 임금을 조건으로 촉탁직으로 재고용하기도 했으나, 2013년 60세로 정년을 연장한 후에 그러한 제도를 폐지하였다. 또 과거에는 정년퇴직 이후 숙련을 지닌 노동자에 대하여 임금을 인하하여 단기계약직 등의 형태로 재고용하였으나, 정년 대상자들이 노동조합을 이용하려 하기 때문에 최근 3~4년 동안 이러한 형태의 재고용을 하지 않고 있다. 재고용에 대해 사측은 정년 이후 임금을 줄여서 재고용할 것을 노동조합에 제안했으나 노동조합은 이를 거부하며 임금피크제도 못 받아들인다는 입장을 취하고 있다. 노사관계가 정상적인 수준이라면 고령자를 많이 채용했을 것이지만, 촉탁직에 대한 내용조차도 단체협약에 들어가면서 힘의 논리가 작용하여 고령자 고용을 어렵게 하고 있다는 것이 B사 관계자의 판단이다.

과거 고령자 고용촉진지원금을 받기도 해서 고령자에 대한 인식이 좋았으나, 정년연장 과정에서 갈등이 심해지면서 고령자에 대한 인식이 좋지 않다. 향후 고령자에 대한 복리후생적인 부담이 크게 작용하게 될 것인데, 이에 대해 정부의 지원이 있어야 사측도 고령자 취업에 더 많은 관심을 가지게 될 것이라고 보고 있다. B사 관계자의 의견에 따르면, 노동조합의 힘이 작용하게 되면 부정적 결과가 초래될 수 있기 때문에, 고령자 채용이 노사합의에 의해 이루어지면 안 되고 고용유연화가 요구된다. 결국 노사문화의 새로운 개선이 필요하다.

## 2) E사

E사는 자동차(완성차) 제조업체이며 전국 몇 곳에 공장이 있는데, 전라도 지역에 위치한 공장의 경우 전체 노동자가 18,000명 정도이며 이 중 관리직은 6,000명 정도이다.

해당 공장의 경우 고령화 문제가 심각하다. 정년은 만 60세인데, 이러한 정년제도는 이미 10년 동안 지속적으로 유지되어 왔다. 노동자에 대한 임금 및 근로조건 체계가 좋기 때문에 노동조합이 힘을 갖고 있음에도 불구하고, 근속연수 연장과 임금피크제에 대한 요구를 하지 않고 있다. 2014년부터 관리직을 대상으로 최대 3년분에 해당하는 임금을 주는 조건으로 1년에

8) B사는 최저임금이 상승하게 되면 월 3만 원 정도를 인상해 줘야 하고, 거기에 더해 초임 기준 주 12시간의 시간외 근로를 하게 될 경우 연 4,700만 원의 시간외수당을 지급해야 하는 상황이다. 그렇게 되면 회사 입장에서 많은 부담을 가지게 된다. 이에 대해 노동조합 위원장도 인식하고는 있지만, 다음 위원장 선거 때문에 조합원들의 구설수에 오르기 싫어하여 회피하고 있다. 회사 입장에서는 노동조합의 정치화가 문제라고 인식하고 있다.

2번 희망퇴직제도를 시행하고 있다. 현장직의 경우 2015년부터 희망퇴직제도를 시행하였으며, 현장직의 약 200여 명이 지난달에 희망퇴직을 신청하였다. 이러한 희망퇴직제도는 노동자의 고충처리 차원에서도 이루어지고 있다. 몇백 명의 희망퇴직 신청자가 발생하는 경우 단기적으로 많은 비용이 소요될 것이나, 앞으로 신차생산에 대한 수요가 발생하지 않는 상황이 될 수도 있기 때문에, 장기적으로 바라보는 것이 필요하다. 이러한 상황이 된다면 고용을 늘릴 필요가 없기 때문에 희망퇴직자가 많아지더라도 신규채용 전망은 밝지 않다.

임금은 연공급체계이나, 연공급으로 인한 고령화 문제에 대한 관심은 크게 없다. 오히려 통상임금 관련 정부 정책 때문에 5년 내 임금에 기초한 인건비가 50% 증가한 것을 우려하는 편이다. 유럽의 독일이나 북미 쪽의 대당 인건비가 220만~240만 원(A급) 수준이고, 중국과 필리핀, 인도의 경우 대당 인건비가 60만~80만 원 수준인데, 이 회사 해당공장의 경우 대당 인건비가 220만 원 이상으로 상승하여 경쟁력이 떨어지는 편이라는 인식이다. 이러한 이유로 희망퇴직을 통해 고령자를 퇴출하고자 하지만 이에 강제성이 없어 쉽지 않은 실정이다.

경영자 입장에서 고령자는 생산성을 감소시키고 연공급체계에 인한 임금증가로 비용부담을 주기 때문에, 이들이 적극적으로 희망퇴직을 하기를 원한다. 하지만 노동자들은 희망퇴직보다 정년퇴직을 희망하여 희망퇴직 신청을 많이 하지 않고 있다. 희망퇴직을 하지 않는 이유에 대한 자체 조사결과를 보면, 퇴직하면 신분이 바뀌어 실업자가 되기 때문에 가정 내 불화가 발생할 수 있으며, 재취업에 어려움을 겪을 수 있기 때문인 것으로 나타났다. 대개 고령자들은 3년간 임금을 받고 일하면서 자신의 신분을 보장받는 것을 선호한다.

회사 측에서 고령자에 대한 특별한 문제의식은 없고, 이는 노동조합도 마찬가지이다. 희망퇴직의 경우 근로자 측에서도 원했기 때문에 시행하는 것이며, 기업의 입장에서 단기적으로 많은 비용이 소요되기는 하지만 장기적 측면에서 미래의 경쟁력에 유리하기 때문에 시행하고 있다. 고령자를 배려한 특별한 전환배치도 없다. 힘든 일은 젊은 비정규직과 도급근로자를 고용해서 수행하고 있고, 노동조합 측에서도 자신들의 편의를 위해 이를 묵인하고 있다. 회사의 생산직 노동자들은 높은 임금을 받는 것에 비해 업무에 대한 어려움은 크게 없기 때문에 고령화에 대한 큰 불만은 없고, 관리직을 하려고 하지도 않고 있다.

### 3) F사

F사 역시 자동차(완성차) 제조업체이다. 인력구성은 일반직(사무관리), 연구직, 기술직(생산직), 영업직, 정비직 등 5개 직군으로 구성되고, 총 인원은 약 60,000명 정도 된다. 재무적 성과와 국내 생산품의 품질이 높은 편이지만, 국내 노동생산성은 대체로 낮은 편이라고 볼 수 있는데, 이는 노사관계의 문제로 인한 것으로 보인다. 조직 성과에서 지식, 기술이 미치는 영향은 연구직의 경우 높다고 볼 수 있지만, 정비직과 생산직의 경우 별로 없다고 볼 수 있다.

직군에 상관없이 기본적인 정년연령은 같다. 고령화와 관련된 이슈는 기술직, 영업직, 정비직에 해당되며, 이들 직군에 속한 근로자의 평균연령은 약 47세이고, 근속기간은 약 29년이다. 이들 직군의 경우 2000년 이후 신규채용이 거의 이루어지지 못했으며 정년퇴직도 거의 없었다. 다만, 최근 사내하청 근로자를 정규직으로 채용하면서 일부 신규채용이 이루어지긴 하였다. 2~3년 후에는 정년퇴직자가 많이 나올 것으로 전망하고 있다. 일반직과 연구직의 경우 꾸준히 인력충원을 하고 있는데, 일반직의 경우 고령자가 다소 나오고 있으며 평균연령은 약 40세이다. 과장 이상 또는 책임연구원 이상의 사원은 간부사원으로 분류하며, 이들의 정년은 58세이다.

노동조합은 계속해서 정년을 60세 또는 국민연금 수령 개시 이전까지 연장해 줄 것을 요구하고 있다. 2000년대 중반부터 정년과 관련된 이슈가 노동조합으로부터 계속 나왔으며, 그러한 과정을 통해 합의를 한 것이 58세+1년+1년의 구조이다. 사측은 내년 정년 60세가 의무화된 이후 정년을 연장할 계획을 갖고 있지 않고 있다. 기본급을 기준으로 임금피크제를 시행하고 있으며, 현재 그 구조는 58세 임금을 기준으로 59세 0%, 60세 -10%의 구조를 갖고 있다. 이에 대해 사측은 58세 임금을 기준으로 59세 -10%, 60세 -10%로 변경할 것을 계획하고 있으나 노동조합 측은 이를 계속 반대하고 있다.

생산직의 생산성은 50대 후반부터 쉬운 업무로 가는 경향이 있기 때문에 다소 떨어진다고 볼 수 있다. 생산직의 경우 생산성 변화가 없음에도 불구하고 고령화가 되면 임금은 증가한다. 청년층의 고용이 어려워지는 것도 고령인력의 존재 여부보다는 생산성과 관련되는 문제이다. 만일, 기능 및 기술 전수와 관련하여 노조가 숙련도를 강화하겠다고 요구하며 숙련에 따른 다른 보상체계를 수용하려 한다면, 회사도 받아들일 용의가 있다. 노동조합이 연공급제 변화를 조건으로 정년을 65세로 연장해 줄 것을 요구하면 회사도 들어줄 수 있겠지만, 그럴 가능성은 없어 보인다. 향후 정년퇴직이 많이 발생할 것으로 예상되며, 이에 대한 인력 충원은 직무통합 등의 방법을 통해 반으로 줄여 생산성을 높이겠다는 생각이 암묵적으로 있다. 노동자 고령화에 대하여 사측이 가장 중요하게 생각하는 대응방안은 임금피크제 또는 성과급 강화를 통한 정년연장이다. 고령자 문제와 관련하여 별도의 중장기 플랜은 없다.

정년 60세 의무화에 대하여 F사는 임금피크제 도입으로 인건비 부담을 완화하고 임금체계 개편으로 연공급적 성격을 완화하고자 한다. 희망퇴직제도는 운영을 위한 측면도 있어 단순히 연령이 많은 사람을 배출하기 위한 것은 아니다. 재고용제도는 현재 없고 이와 관련하여 노동조합은 이를 요구하겠지만, 사측은 이를 하지 않으려고 하고 있다. 시간선택제를 활용할 만한 직무는 없으며, 고령인력을 직위가 낮은 직무로 배치하고 그만큼 임금을 조정하는 방안은 가능할 수 있다. 그러나 전직지원 서비스의 경우 전직은 거의 이루어지고 있지 않으며, 관리자의 일부가 협력사로 가는 경우가 있으나, 생산직은 거의 없다고 본다.

고령인력을 위해 도입하고 있는 제도와 관련하여 고령자 대상의 직무교육 훈련은 없으며, 승진 없이 특정분야를 계속 전담하는 전문직제도도 없다. 회사에서 각종 강좌 개설을 많이 해 놓았고, 주간 연속 2교대이기 때문에 50세 이상 고령근로자가 교육훈련을 받을 기회는 매우 많은 편이나, 이러한 강좌가 반드시 고령자를 위한 것만은 아니고 전 직원을 대상으로 한 것이다. 작업환경 및 기계설비 개선은 없지만, 퇴직준비나 생애생활설계 교육 및 연수는 있다. 퇴직준비나 생애생활설계 교육 및 연수의 경우 45세, 50세, 55세 등 5년 단계로 나누어 교육을 하고 있다.

고령근로자의 근로조건 관련 노사협의 수준에 대하여 살펴보면, 정년보장 및 연장은 합의할 수 있는 수준이고, 고령자 직무개발 및 배치전환은 사측 및 노동조합이 관심이 없다. 고령자 교육훈련, 고령자 건강관리, 작업환경 개선은 모두 노사협의 사안에 있고, 파트타임이나 근로시간 단축, 유연근로제, 직무, 능력, 성과 중심의 임금체계 개편, 임금피크제는 최근 논의되고 있는 사안이다. 고령근로자 고용유지 수단과 관련하여 고령자 대상의 교육훈련 실시, 근로시간 단축, 건강관리 프로그램 제공, 산업안전 강화는 일부 고령자를 위한 조합의 요구에 의해 시행하고 있다.

#### 나. 비자동차 업종 : 상대적으로 협력적 노사관계가 구축된 경우

##### 1) A사

A사는 1999년 설립되었으며, 3개의 회사 내 항공부문이 사업합리화 차원에서 통합되어 현재의 모습을 갖추었다. 이곳은 항공기 종합업체로 방산물자 납품과 수출을 주로 한다. 직원 수는 2015년 현재 3,440명이며, 이 중 설계인력은 1,000명 이상으로 직원의 상당수가 사무직인 상황이다. 매년 신규채용으로 생산직 100명 미만, 연구개발직 200~300명을 채용하고 있으며, 방문당시에도 곧 500명 이상을 신규로 채용할 계획을 가지고 있을 정도로 기업의 상황이 양호한 곳이다. 최근 정년연장으로 매년 20~30명 정도의 자연 감소 퇴직자가 발생하고 있으며, 2018년에 이르면 훨씬 많은 수의 정년퇴직자가 발생할 것으로 전망하고 있다. 원래 58세 정년이였다가 2015년부터 60세로 정년연장이 이루어졌다.

공장이 통합되기 전에는 노동조합이 금속노조(민주노총) 산하인 사업장도 있었으나, 2004년 회사가 어렵게 되어 공장을 통합한 이후로 노동조합을 통합하는 과정에서 한국노총 소속으로 전환하였다. 현재 노사관계는 안정적이며, 현재 17년 연속 무분규 사업장이다. 주협력업체는 20개 정도 되고, 회사 차원에서 협력업체를 지원하고 있으며, 노동조합 측에서도 지원을 준비하고 있다.

항공산업은 자동화가 많이 이루어지지 않은 관계로 인력의 숙련도와 효율성이 중요하며, 이

는 A사의 경우도 마찬가지이다. 생산직 업무는 모두 수작업으로 진행되어 숙련도가 필요한 동시에 육체적인 힘도 많이 필요하다. 따라서 생산직에서는 고령자의 생산성이 떨어지는 측면이 존재한다. 그에 따라 A사는 생산직 근로자의 연령이 50대 정도에 이르면 대개는 간접부서의 인력으로 전환배치한다. 반면, 사무직의 경우 개발업무의 특성상 팀으로 수행하게 되고, 몸으로 하는 업무가 아니기 때문에 생산성에 있어서 큰 차이는 없다. 다만, 회사 입장에서 고령자가 취하는 고임금이 일정하게 부담스러운 면이 있다.

A사는 임금 적용도 생산직과 사무직을 다르게 적용하고 있다. 생산직은 연공급에 의한 호봉제를 실시하고 있고, 사무직의 경우 직급별 밴드(payband)를 가지고 연봉제를 실시하고 있다. 즉, 사무직 연봉제의 경우 상하 방식의 평가를 통해 기본급을 누적식으로 올리는 방식을 적용하고 있는 것이다. 사무직의 경우 임금과 보상의 변화가 특별히 없지만, 생산직의 경우 별도의 보상체계가 만들어져야 한다는 판단을 하면서, 생산평가시스템의 도입을 준비하고 있다. 이는 고령자에게 유리하게 혹은 불리하게 작용할 수도 있으며, 재고용제도와 연계가 가능할 것으로 보인다. 앞서 언급하였듯이, 고령자의 경우 간접부서로의 이동이 많기 때문에 직무별로 차등 적용을 하지 않고 직무별 평가를 하게 되면 고령자에게 불리하지는 않을 것이라는 전망이다.

고령노동자에 대해 근로시간과 관련한 특별한 배려는 없다. 다만, 생산직 전환배치는 본인이 희망하고 해당 부서에 TO가 있으면 가능하다. 또 생산 및 품질 분야 측면에서 협력회사의 수요가 있기 때문에 본인이 희망한다면 이직도 가능하다. 고령자를 간접부서로 이동시킬 때 노조와의 협의는 하지 않는 편이다. 현재 고령자가 회사에 대해 특별히 필요로 하는 필요사항(needs)도 없으며, 회사 역시 고령자에게 추가적인 노력을 하기는 힘든 상황이라고 A사의 인사담당자들은 이해하고 있다.

A사의 고령자들은 대체로 정년퇴직 후 생산직의 경우 협력업체에 쉽게 채용되거나, A사 내에서 기술 및 노하우 전수 관련 업무를 하는 촉탁직으로 1~2년 더 근무하기도 한다. 특히 정년퇴임 후 협력업체에서 일반적으로 3년 정도 더 채용되어 근무하는 것이 관행으로 자리 잡은 편이다. 고령노동자들은 대체로 협력업체에서 관리자로 일을 한다. 이는 그들에게 일정한 기회이기도 하지만 적지 않은 경우 새로운 환경하에서 스트레스를 받고 있기도 하다. 따라서 전직에 대한 체계적인 지원이 있기를 바란다. 노동조합에서는 퇴직자에 대한 전직지원을 어떻게 할지에 관해 고민하고 있는 상황이다.

회사는 고령자 인력 고용활성화 방안에 대한 법률적인 규정을 준수하고 있긴 하나, 고령자에게 필요한 유연근로제는 산업 특성상 실현 불가능하기 때문에 도입이 힘든 상황이다. 고령자 문제와 관련하여 중요한 문제는 정부의 금전적인 지원이 아닌 생산성 향상으로, 고령자의 생산성 향상이 매우 절실하다고 판단하고 있다. 만일 생산성 문제가 해결되면 계약 시 임금을 낮출 수도 있고, 근로시간 단축도 가능할 것으로 보고 있다. 일반해고와 같은 조치도 회사 차원에서

는 필요한 부분이라고 판단하고 있으며, 그것이 일정하게 생산성과 연계될 수 있다고 생각하는 편이다. 그럼에도 불구하고 지금 정부의 정책은 자칫 현업에서 노시간 불신을 조장하는 쪽으로 작용할 여지가 있다는 우려도 한다.

A사는 60세 정년연장으로 바뀌기 전부터 임금피크제를 도입하였으며, 이는 노사합의로 이루어졌다. 임금피크제 도입으로 인한 기본급 감소와 관련하여, 평가 시 능력과 성과를 연계하는 보상시스템을 도입할 필요성이 있고 이를 체계화시킬 수 있는 제도가 필요하다는 판단을 하고 있다. 그리고 회사 내 세대간 갈등이 없지는 않지만 다른 기업보다는 적은 편이라고 자인하고 있다. 통상임금 문제도 노사간의 합의로 정리하였다. 여기에서 고령자에 대한 특별한 배려는 없었지만, 그에 따른 문제도 발생하지 않는 편이다. 하지만 3~4년 후에는 고령자와 관련하여 컨설팅 등을 통해 필요한 방안을 마련할 필요성이 있다고 보고 있다.

## 2) C사

C사는 전국에 4개의 공장을 지니고 있는데, 본 연구자가 방문한 곳은 전라도에 있는 공장이었다. 이곳은 2009년 6월에 가동을 시작하여 신규채용을 한 상태라 대부분의 직원들이 신입사원이거나 근속연수가 높지 않은 상황이다. 반면, 경기도에 있는 C사의 다른 공장의 경우 고령화에 대한 문제가 있어 이를 해결하기 위해 신입사원도 채용하고 있다. 그곳의 경우 최근 신규채용을 증가시켜 전체 1/3에 해당하는 인력이 젊은 층이기 때문에 연령 간 갈등이 있기도 하다.

기존에 C사의 정년은 사무직이 만 55세, 기술직이 만 58세였다. 근래에 들어 전사적으로 고령화 문제를 대비해 왔고, 정부 정책에 호응하여 2014년부터 정년을 60세로 변경하였다. 그러나 이에 대한 반작용으로 2~3년간 신규채용에 어려움이 있을 것으로 예상되기도 한다.

이곳의 사무직 초임은 약 4,500만 원 수준이며, 생산직의 그것은 약 5,500만 원 수준이다. 급여는 연공급 임금체계를 가지고 있으며 기본인상률과 결합하여 인건비의 비중이 증가하는 전형적인 우리나라 제조업체의 모습을 지니고 있다. 대체로 40대 때 생산성이 가장 높다고 할 수 있다. 사무직의 경우 50대 이상 고령자들의 생산성이 다소 떨어진다. 반면, 생산직의 경우 50대 이후에도 숙련도와 생산성이 일정하다. 이런 관점에서 볼 때, 40대 때에는 하는 일의 양에 비해 상대적으로 적은 임금을 받는 것처럼 보인다. 전형적인 이연임금제의 모양새를 나타내는 것이다.

임금피크제는 기술직 정년이 만 58세이던 시기에 이미 도입되었다. 개혁은 회사가 주도하였고, C사의 노동조합도 이러한 회사의 제안을 받아들였다. 당시 만 56세부터 만 57세까지 임금을 동결한 후 만 58세 때 피크(peak) 임금의 70%를 받는 것으로 규정했다. 정년 연장 후에는 기술직의 경우 만 59세와 만 60세 때 피크 임금의 80%를 받는 것으로 변경되었고, 사무직의 경우 만 59세와 만 60세 때 피크 임금의 70%를 받는 것으로 변경되었다. 그러나 사무직의 경



우 아직까지 정년을 채우는 경우는 없었으며, 대부분 만 55세 때 퇴직을 하는 편이다. 이러한 명예퇴직 시 - 근속연수에 따라 다르지만 - 보통 2년분 평균연봉에 해당하는 퇴직금을 지급하고 있다.

C사는 채용방식이 체계적이며, 인문교육도 잘 되어 있고, 정년퇴임 시 이에 대한 대우도 좋은 편이다. 고령자의 경우 직장직급을 내려놓은 후 단순한 업무로 이동하기도 하고, 퇴직 후 협력사에서 1~2년 더 근무하기도 한다. 경비와 같은 다른 일로 재취업하는 경우는 거의 없고, 퇴직 후에는 활발한 활동을 하지 않는 편이다. 정년퇴직 후 촉탁직으로 재고용하기도 하지만 최근 회사의 사정이 좋지 않아 촉탁직 재고용이 쉽지 않아졌다. 2015년에는 경기가 좋지 않아 희망퇴직 및 조기퇴직을 시행하였으나, 희망퇴직을 원하는 경우는 거의 없었다. 사무직의 경우 10% 정도 퇴직한 반면, 기술직의 인력은 거의 퇴직하지 않았다. 경기가 좋지 않은 상태에서 이루어진 희망퇴직 및 조기퇴직이기 때문에 청년고용 증가에 도움이 되지는 못하였다.

한편, C사는 승진경로에 있어서 관리직과 전문직을 구분해서 두고 있다. 현재는 여전히 관리직으로 가려는 사람이 많은 편이나, 전문직, 즉 스페셜 코스로의 호응이 증가하고 있기도 하다. 특히 젊은 층을 중심으로 그러한 경향이 나타나는 편이다. 이와 관련하여 인원수 등을 고려했을 때 전문직 쪽으로 고령자에 적합한 직무를 만들기는 쉽지 않은 실정이다. 대체로 사무직 분야에서 전직지원 서비스가 잘 되는 편인데, 전직한 사람들이 또다시 다른 회사로 이동하려고 할 때는 도움을 주기는 하지만 큰 도움을 주지는 못하는 편이다.

고령노동자의 근로조건과 관련한 노사협의를 단체협약 과정에서 관련 논의가 진전될 전망이다. 하지만 유연근로제, 근로시간 단축, 연공급 개편 등과 관련하여 혁신적인 변화를 기대하기는 쉽지 않다. 무엇보다도 회사 내 집단이기주의 문제가 있기 때문에, 고령자를 위한 별도의 근무시간을 편성하는 데 어려움이 있다.

C사 기술직들의 업무는 고령자들이 근무하는 데 어렵거나 힘들지 않다. 용접의 경우 숙련이 중요하지만, 조립의 경우 생산성을 증가시키는 데 개인의 숙련이 크게 중요하지 않다. 조립의 경우 교육을 통해 도덕성 등을 갖춰나가도록 하고 있으며 직급에 맞는 교육을 실시하고 있다. 사내하도급은 젊은 사람 위주로 채용을 하며, 담당업무는 단순하거나 힘든 업무이다. 사내 숙련 근로자, 즉 품질명장과 산업명장의 경우 학교에서 강의를 통한 교육을 하며 숙련을 전수하기도 하지만, 강의를 하는 데 한계가 있어 많이 활동을 하지는 못하고 있다.

### 3) D사

D사의 주요 생산 품목은 자동차 및 선박 소재로 사용되는 특수강이다. 대체로 특수강은 세계경기에 민감하게 영향을 받는 편이다. 현재 회사의 경영상황은 좋은 상태이나, 최근 매출은 감소하는 반면 이익은 증가하는 등 일종의 불균형이 발생하였다. 직원 규모는 약 1,500명이며,

상대적으로 (1급)기능직에 집중되어 있다.

현재 임금은 연공급 형태가 주를 이룬다. 생산직의 경우 일급제이고, 사무직(비조합원)의 경우 연봉제이다. 회사는 두 직군 간 차별을 두지 않으려고 하면서 임금의 연공급적 성격을 완화시키려고 하고 있다. 대체로 숙련을 중요시하는데, 입사 후 5년이면 숙련공이 될 수 있다. 업종의 특성상 육체노동이 가미된 공정이 많고, 이런 측면에서 40대의 생산성이 가장 크다. 생산성 향상 못지않게 생산성 유지가 중요한 상황이다. 설비보전업무를 제외하고 육체적으로 힘든 일은 거의 없어 정신적 문제만 없다면 누구든 일을 할 수 있다. 생산성을 위해 작업환경 및 기계 설비 개선을 하고 있으며, 생애생활환경 교육을 실시하고 있다.

D사는 2013년에 만 58세에서 만 61세로 정년을 연장하였다. 임금피크제를 조건으로 하여 60세가 아닌 61세로 연장한 것이었다. 현재의 체계하에서는 만 61세로 정년을 연장할 경우, 만 56세부터 만 58세까지는 임금을 동결하고, 만 59세에 피크 임금의 90%, 만 60세 80%, 만 61세 60% 순으로 임금수령액에 변화를 주고 있다. 사무직의 경우도 정년은 만 61세로 동일하지만 정년까지 가는 경우는 거의 없다. 임금피크제 도입과 함께 정년이 연장되었지만, 노조를 중심으로 한 임금피크제에 대해 반대하는 사람들의 영향으로 현장직은 불만이 많은 상황이다. 또한 정년을 61세로 연장한 영향으로 현재 신규채용을 하지 못하고 있어 젊은 층 노동자들의 반발도 있다.

현재 50세 이상 근로자의 비중은 약 34%이고, 2020년에 기능 1급의 비율은 10%에 이르게 될 것으로 추정된다. 고령화가 심각한 편이며, 5년 후에는 더 심각한 수준이 될 것으로 예측되는 상황이다. 이러한 상황에서 임금피크제가 한계에 봉착할 수 있다는 판단하에 다른 대안을 모색할 필요를 느끼고 있기도 하다. 현재 4조 3교대를 시행하고 있어 근로시간에 대한 큰 문제는 없으나, 근로시간 개편을 하게 되면 비용도 증가할 것이다. 비용은 증가하지만 숙련 측면에서 중요성이 있기 때문에, D사는 가급적 고령자를 포용하려 하고 있다. 그러나 정년에 대한 일관성 때문에 문제가 발생하기도 하므로, 선별적 조치가 이루어져야 하는 상황이다.

철강업은 산업 특성상 기술 관련 업무이기 때문에 인력의 직무 간 이동이 어렵다. 회사의 성격적 특성과 보수적인 분위기로 인하여 희망퇴직에 대한 거부감이 있어 희망퇴직이 활성화 되지 않고 있다. 정년이 만 58세였던 시기에는 선별적으로 축탁직 재고용이 가능하였고, 희망하는 경우 대부분은 기존 임금의 70% 수준으로 재고용되어 일반적으로 1~2년 더 근무하고, 2~3년까지 축탁직으로 근무하였다. 그러나 기간제 법 때문에 더 고용을 못하는 경우도 있다. 퇴직 후 협력업체에 재취업하는 경우도 있는데 이는 개인의 인간관계를 통해 가는 것으로, 협력업체의 특별한 선호는 없으며, 회사에서도 협력업체로 연결해 주지는 않는다. 직무성격상 전문적인 기술직과 지원직의 두 부류로 나뉘지는데, 고령자가 지원직으로 가려고 해도 지원직에서 기술직으로 옮겨가려고 하지 않아 고령자가 지원직으로 이동하기 쉽지 않은 상황이다. 하지

만 노조원의 다수가 중고령자이기 때문에 결국 고령자의 의도대로 직무배치 관리가 이루어질 수는 있을 것으로 보인다.

고령화와 관련하여 채용의 다양성, 근로의 다양성을 고려하고 있고, 임금피크제에 대해 신경을 많이 쓰고 있다. 연금문제가 발생할 수도 있겠지만, 향후 정년이 없어질 것이다. 따라서 고령자 친화적인 작업환경 개선과 직무개발 등이 중요할 것으로 보인다. 이에 비해 교육훈련 실시, 유연근로제, 근로시간 단축, 심야근로 단축 등은 그 중요도가 덜한 것으로 보인다. 따라서 향후 작업환경 개선, 공정개선, 생산성 향상이 중요하다.

고령노동자에 대하여 숙련, 노하우, 애사심을 느낄 수 있다는 긍정적인 평가가 있지만, 비용 증가, 생산성 정체, 체력의 한계와 같은 부정적인 평가도 같이 존재한다. 일정하게 세대간의 갈등이 존재하는데, 젊은 층 노동자들은 적은 임금을 받으며 많은 일을 하는 반면, 고령층 노동자들은 많은 임금을 받으면서 일은 많이 하지 않는다는 불만이 비공식적으로 표출되고 있다. 이는 연공급적 임금체제로 인한 문제로 보이는데, 이를 개선한다면 세대간 갈등을 완화시킬 수 있을 것으로 전망하고 있다.

고령화가 진행됨에 따라 신체적 동작이 둔해져 산재위험이 증가하고 있는 양상이다. 실제 산재가 발생하기도 하며, 질병으로 인한 어려움도 있다. 산재 발생은 회사의 이미지와 관련되어 있기 때문에 2014년부터 만 50세 이상 근로자들에 대하여 매년 건강검진을 받도록 하고 있다.

현재 회사 내 노사관계에서 심한 분규는 없으며 좋은 관계를 유지하고 있다. 그러나 3년마다 있는 노동조합위원장 선거 결과에 따라 노동조합 위원장의 성향이 변화될 수 있기 때문에 현재의 노사관계 분위기는 변화할 수 있다. 임금피크제는 노사합의를 통해 도입되었다. 노조가 고령화 문제에 대한 노사협의를 많은 관심을 가지고 있으며, 파트타임 유연근로제에 대한 협의가 진행 중이지만 협의는 이루어지지 않고 있는 상황이다. 퇴직 및 전직지원 서비스에 대한 노사간의 의제가 이루어지고 있으나, 아직 구체적인 방안은 없는 상황이다.

#### IV. 맺음말

이 글에서는 우리나라 제조업을 대상으로 고령화의 양상이 어떠한 기업들이 어떠한 대응을 벌이고 있는지 간략히 스케치를 해 보았다. 제조업의 경우 전반적으로 생산직들의 장기고용이 유지되고 있는 관행이 크며 고령화의 진행도 많이 이루어져 있는 상태이다. 그렇지만 고령인력의 생산성을 증진시키면서 그들을 적극적으로 재활용하면서도 퇴직 이후의 자리와 적극

적으로 연계시키는 인사정책은 그다지 활성화되어 있지 않다. 하지만 적지 않은 인사노무 담당자들은 그러한 고민을 전개해 가고 있는 상황임도 확인된다. 제조업종 내에서 소업종별로 다양한 차이들이 존재하며, 특히 노사관계가 대립적이고 경직적인 자동차산업과 같은 영역과 상대적으로 협력적이고 유연한 타 업종이 차별적인 양상을 보이고 있음을 보여준다. 이는 고령화에 대한 대응에 있어서 노사관계의 중요성이 큰 변수임을 확인시켜 주는 모습이다.

노사관계의 대립성과 경직성은 사측에게는 말할 것도 없고, 고령자들에게도 결코 그들이 누릴 수 있는 기업 인사제도상의 혜택을 충분히 제공해 주는 방식으로 작용하지 않고 있다. 노사가 합심하여 보다 유연하고 협력적으로 고령자들을 재활용하고 그들을 정착시키는 방안을 적극 모색해야 할 것이며, 이는 업종별로 고령화의 정도와 숙련의 구조 등을 고려하여 다양하게 이루어져야 할 것이다. **KIET**

### [참고문헌]

- 박명준·김주현·노광표·이호창·임상훈·Heike Schroder(2015), 『노동력 고령화에 대한 노사관계적 대응-양상과 과제』, 한국노동연구원.
- 박훈(2013), 『제조업의 고용구조 변화와 일자리 창출 정책방향』, 『KIET산업경제』 통권 172호 (2013년 1월) pp.17~26.
- 산업연구원(2011), 산업연구원 설문조사 자료.