

금융업부문의 고령화 이슈와 노사관계적 대응양상*

임 상 훈**

I. 머리말

‘정년 60세’ 의무화가 2017년부터 본격 시행됨에 따라 금융부문은 두 가지 문제를 중심으로 고령화에 대응하여야 할 시점에 직면하고 있다. 먼저, 고령화는 금융부문(여기에서는 은행, 증권, 보험 등 세 업종을 통합하여 지칭)에 직접적 영향을 끼치는 환경적 요인으로 작용하고 있는데, 정년제 시행이 어떠한 시장 환경 변화 요인으로 작용할지에 대한 대응이 필요하다.

한국금융연구원에 따르면, 고령화는 한국 경제의 저성장 기조와 맞물려 금융부문에 상당한 부정적 영향을 가져올 것으로 예측하고 있다(2013. 11. 25. 토론회). 은행업의 경우 저축률 저하로 인한 부정적 영향이 예상되고, 증권업의 경우 과포화 시장의 축소와 거래 수수료 저하 압력의 증가가 예상되며, 보험업의 경우 장수리스크라는 변수가 발생할 것으로 예상된다.

이러한 환경 변화에 대한 대응으로 은행업은 순이자 마진 저하 위험성에 대처하여야 하며, 증권업은 대형증권사를 겨냥한 합병이나 특화/전문 영역으로의 진출로 대처하여야 하며, 보험업은 저가형 상품개발로 대처하여야 한다는 점이 지적되고 있다. 이러한 고령화 환경과 그에 대한 금융부문의 대응 속에서 정년제 연장 관련 법제도의 변화가 어떻게 작용할지에 대해 사회적 관심이 증가하고 있다. 그런데 고령화와 정년연장 법이 금융부문 노사관계에 미치는 영향은 적지 않을 것으로 예측된다. 특히 정년제 시행을 둘러싼 노사간 갈등이 커서 이를 완화하고 상호 이익을 제고할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다.

여기에서는 금융부문 노사가 고령화와 관련하여 어떠한 선택적 적응을 하였는지를 분석하고 정년연장 법제도 변화를 맞이하여 향후 어떠한 적응적 선택 대안이 가능할지를 모색하고자 한다. 특히 금융부문 세 업종의 공통점과 차이점이 무엇인지를 밝히고자 한다. 또한, 적절한

* 이 글은 박명준 외(2015), 『노동력 고령화에 대한 노사관계적 대응 - 양상과 과제』 보고서 제5장의 일부를 정리한 것이다.

** 한양대학교 경영학과 교수(slim@hanyang.ac.kr).

선택 대안을 모색하기 위해서 노사가 필요로 하는 공공재가 무엇인지를 파악하고 정부의 정책적 지원이 무엇인지를 도출하고자 한다.

II. 고령화 실태와 노사의 대응

1. 고령화 실태

한국노동연구원의 2015년 고령화 실태조사와 금융부문 노사 당사자에 대한 FGI 인터뷰 결과를 살펴보면, 금융부문의 고령화 현황이 다른 업종과 달리 나타나고 있음을 분명하게 알 수 있다. 금융부문의 경우 기업 종업원 규모는 타 업종에 비해 매우 큰 반면, 중고령층이 차지하는 비중이 매우 낮은 특징을 보인다. 즉, 고령화는 금융부문에 중고령 구성원을 축소시키는 방향으로 작용하였다고 볼 수 있다. 아래 표에서 볼 수 있듯이, 설문조사 대상 기업의 평균 종업원 수는 804명이나 이에 반해 금융업의 종업원 수 평균은 3,441명으로 금융업 기업체의 규모는 타 업종에 비해 4배에서 5배 정도로 크다. 그러나 금융부문 기업체에서 50세 이상 중고령자 종업원이 차지하는 비중은 12%에 머물고 있는데, 이는 전체 기업체의 경우 중고령자가 점하는 17%와 비교해 매우 낮다.

〈표 1〉 금융부문의 인적구성

	사례수	평균 직원수	29세 이하 비중	30대 비중	40대 비중	50세 이상 비중	직원 평균 연령
전 체	212	803.9	18.6	35.7	28.5	17.3	39.6
금 용	15	3,441.0	12.9	39.3	35.7	12.2	39.1

자료 : 박명준 외(2015).

금융부문 기업은 타 업종에 비해 종업원의 평균 연령이 낮아 ‘젊은’ 기업으로 보일 수 있으나, 실상은 기대와 달리 29세 이하 젊은 직원의 비중이 매우 낮은 ‘젊지 않은’ 기업이다. 금융부문에서 29세 이하의 비중은 약 13%에 불과한 반면 조사 대상 전체에서 그 비중은 약 19%로 그 차이가 거의 6%포인트이다. 중고령자층과 청년층의 고용 비중이 동시에 매우 낮다는 점에서 금융부문의 경우 중고령자층의 고용을 청년층이 대신하고 있다는 주장은 설득력이 없다고 할 수 있다.

따라서 금융부문에서 30대와 40대 종업원의 비중은 전체의 경우에 비해 높다. 특히 40대의 경우 7%포인트 이상 높은 것으로 나타났다. 이렇듯 40대의 비중이 매우 높다는 점은 현재 금

용부문에서 정년연장과 관련하여 물밑에서 형성되는 노사간 갈등이 매우 커지고 있음을 의미한다.

그런데 금융부문에서 중고령자 비중이 낮은 이유는 무엇일까? 금융부문의 임금체계가 연공급 체계여서 중고령자의 고용을 유지하는 데 높은 인건비 지출을 감당하여야 한다는 것이 표면적인 이유로 작용할 가능성이 크다. 설문조사 결과 금융부문의 임금은 연공, 즉 근속이 가장 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 그러나 단순히 연공급 임금체계가 중고령자 고용 관련 비용을 증가시킨다는 이유로 금융부문의 중고령자 고용 비중이 낮게 된다고 결론짓는 것은 매우 성급하다. 만약 이러한 논리가 맞으면 금융부문에서 29세 이하 종업원의 비중이 가장 낮거나 40대에 비해 30대의 고용 비중이 낮을 수 없기 때문이다. 따라서 금융부문의 낮은 중고령자 비중은 연공급 임금체계 때문이 아니라 다른 메커니즘이 작동한다는 추정이 가능하다. 그리고 그 메커니즘을 이해하는 것은 바로 금융부문의 고령화에 대응한 적응적 선택을 파악하는 단초가 될 수 있다.

고령화는 금융부문 기업 경영에 부정적으로 작용한 것으로 보인다. 한국금융연구원의 예측처럼 고령화는 한국 경제의 저성장 기조와 맞물려 은행업의 경우 저축률 저하, 증권업의 경우 과포화 시장의 축소와 거래 수수료 저하 압력의 증가, 그리고 보험업의 경우 장수 리스크의 증가로 나타나고 있다. 그 결과 은행업은 순이자 마진 저하, 증권업은 지속적인 기업구조조정, 보험업은 저가형 상품개발 등의 어려움이 커지게 된다. 한국노동연구원의 설문조사 결과 금융부문 업체의 재무적 성과는 전체에 비해서도 낮은 것으로 조사되었다.

그런데 금융부문에서 고령화로 인한 금융 시장의 어려움은 고용과 관련하여 중고령자층 희생양 만들기로 이어지고 있다. 이는 중고령자층에 대한 광범위한 부정적 평가에서 확인할 수 있다. 이와 관련하여 앞서 언급한 설문조사의 결과는 금융부문에서 연령대별 임금과 생산성의

〈표 2〉 연령대별 임금과 생산성 관계

	임금 < 생산성		임금 = 생산성		임금 > 생산성	
	%	N	%	N	%	N
입사시점 전체	20.0	(41)	24.4	(50)	55.6	(114)
금융 부문	26.7	(4)	0.0	(0)	73.3	(11)
35세 정도 전체	48.8	(100)	47.8	(98)	3.4	(7)
금융 부문	46.7	(7)	53.3	(8)	0.0	(0)
45세 정도 전체	54.6	(112)	37.6	(77)	7.8	(16)
금융 부문	53.3	(8)	40.0	(6)	6.7	(1)
55세 정도 전체	11.2	(23)	38.5	(79)	50.2	(103)
금융 부문	6.7	(1)	33.3	(5)	60.0	(9)

자료 : 박명준 외(2015).

관계에 대한 흥미로운 평가 결과를 보여준다.

<표 2>에서 보이듯이 금융부문의 종업원은 입사 시점의 경우 임금이 생산성에 비하여 많다는 평가가 생산성이 임금보다 높다는 평가에 비해 3배 가까이 많을 정도로 ‘생산성에 비해 높은 임금을 받는다’는 평가가 지배적이다. 그런데 55세 정도가 되었을 때 금융부문의 종업원은 임금이 생산성에 비하여 많다는 평가가 생산성이 임금보다 높다는 평가에 비해 10배 가까이 많을 정도로 ‘생산성에 비해 높은 임금을 받는다’는 평가가 압도적이다. 이에 비해 금융부문의 30대와 40대 종업원의 경우는 완전히 상반된 결과를 보여준다. 35세 정도가 되었을 때 임금이 생산성에 비해 많다는 쪽은 없었고 임금과 생산성이 같다는 평가가 생산성이 임금에 비해 높다는 평가에 비하여 약간 높다. 한편, 45세 정도가 되었을 때 금융부문 종업원의 생산성이 임금에 비해 높다는 평가가 반을 넘었고 임금과 생산성이 같다는 평가가 그 다음을 이었으며, 생산성에 비하여 임금이 높다는 평가는 거의 없었다.

위와 같이 금융부문에서 생산성과 임금의 관계와 관련하여 중고령자층에 대한 부정적 평가가 지배적이라는 사실은 명확하다. 이와 같은 경향성은 50세 이상 고령 인력에 대한 인식에서도 그대로 나타났다. 설문조사 결과 금융부문의 경우 전체 조사 대상에 비하여 50세 이상 고령 인력이 숙련도와 전문성, 리더십, 대인관계능력, 근무태도의 성실성이 낮은 것으로 평가되었다.

금융부문의 중고령자층에 대한 부정적 평가는 고령화로 인한 금융 시장의 어려움과 결합하여 쉽게 고용과 관련하여 중고령자층 희생양 만들기로 이어진 것으로 보인다. 이는 제도적 정년과 실질정년의 괴리에서 분명하게 나타난다. 앞에서 언급한 실태조사에서 금융부문의 경우 대상이 된 15개 업체 가운데 14개에서 정년제가 존재하였다. 정년 연령의 경우 50대 초반은 없었으며 대부분이 50대 후반이며 60대 초반이라고 한 경우도 있었다. 그러나 회사의 정년 연령과 실제 퇴직 연령의 차이는 뚜렷하였다. 금융부문에서 차이가 있다고 응답한 비율은 조사 대상 전체의 응답 비율보다 2배 높았다. 실제 퇴직 연령의 경우 금융의 경우는 전부 50대 중반 이전으로 조사되었는데 이는 전체 업종 조사 결과 거의 대부분이 50대 후반에서 60대 초반으로 대답한 것과 뚜렷이 대비되는 결과이다.

2. 노사의 대응

제도적 정년과 실질정년의 괴리에서 볼 수 있는 것처럼 금융부문의 중고령자층 희생양 만들기는 고령화에 대한 금융부문의 지배적인 적응적 선택이었다. 그리고 이러한 적응적 선택에는 금융부문 사용자와 노동조합이 취한 고령화 대응 전략이 개입하였다.

금융부문 사용자들은 경제위기를 맞이하여 구조조정을 지속하면서 중고령자에 대한 인사관리 및 정년운영 원칙을 <표 3>과 같이 변경하였다. 즉, IMF 이전에는 고령화에 대해 크게 문제

시하지 않았으나 경제위기 이후 사용자들은 고령화의 문제를 금융부문의 재무적 저성과와 고비용의 문제로 접근하였다. 이에 따라 과거 일본식 연공형 인사관리체제 속에서 중고령자에 대해 정년을 보장하였으나 경제위기 이후 그러한 원칙은 파기되었다.

금융부문의 인사관리가 연공형과 성과중심형을 혼합 운영하면서 사용자들은 연공형의 장점이나 성과중심형의 장점을 중고령층에 적용하여 이들을 활용하기보다는 이들을 비용감소 측면에서 버리는 전략을 선택하였던 것이다. 이에 따라 중고령자의 경우 제도상의 정년보다 이른 시점에 실질 정년을 맞게 되는데, 관리직에 흡수된 중고령자는 살아남은 자로서 정년연장과 임금상승 두 가지 모두를 누릴 수 있는 반면에 그렇지 못한 중고령자는 쓰고 버려진 자로서 50세에 실질정년을 맞이하게 되었다.

<표 3>에서 볼 수 있듯이, 설문조사 결과 금융부문 사용자들은 대부분 고령 인력을 위한 직무교육 훈련을 마련하고 있지 않다고 답했다. 승진 없이 특정 분야를 계속 전담하는 전문직 제도도 없고, 고령자 적합 직무개발도 적극적으로 하지 않고 있다. 마찬가지로 퇴직준비나 생애 생활 설계 교육 및 연수도 대부분 없다고 답했으며 전직 지원 서비스도 없는 상태다. 그리고 이러한 특징들은 조사대상 사용자 전체에 비해 금융부문에서 더욱 뚜렷하게 나타난다. 예컨대, 금융부문의 사용자들은 전체에 비하여 희망퇴직이나 조기퇴직의 경우 2배 이상 활용하고 있다

<표 3> 고령인력을 위한 제도 유무

		있다(%)	없다(%)
고령자 대상의 직무교육 훈련	전 체	17.1	82.9
	금융부문	13.3	86.7
체력부담이 적은 직무로 배치전환	전 체	22.0	78.0
	금융부문	26.7	73.3
승진 없이 특정분야를 계속 전담하는 전문직제도	전 체	25.4	74.6
	금융부문	20.0	80.0
퇴직준비나 생애생활설계 교육 및 연수	전 체	26.3	73.7
	금융부문	20.0	80.0
전직지원서비스	전 체	12.7	87.3
	금융부문	6.7	93.3
희망퇴직/조기퇴직	전 체	39.5	60.5
	금융부문	60.0	40.0
계열사나 관계회사로의 전직/이동	전 체	21.1	78.9
	금융부문	14.3	85.7
임금이 낮은 직무로 이동/강등	전 체	13.2	86.8
	금융부문	0.0	100.0

자료 : 박명준 외(2015).

고 답했다. 계열사나 관계 회사로의 전적이거나 이동도 없고 임금이 낮은 직무로 이동하거나 강등시키면서 중고령자들의 고용을 유지하는 경우도 없다고 답했다.

위와 같이 금융부문 사용자들이 경제위기 이후 고령화에 대해 ‘중고령자층 쓰고 버리기’ 전략을 선택하는 동안 금융부문 노동조합도 변화된 환경에 대응하여야 했다. 노동조합에게 고령화는 조합원 노동자들의 평균 연령이 높아지는 것을 뜻하였는데 이는 노동조합의 선택에 여러 가지 제약요인으로 작용하였다.

노동조합으로서 사용자들이 고임금을 빌미로 중고령자에 대해 조기 퇴직을 압박하였는데 이에 대한 대응책을 마련하기가 어려웠다. 사용자들이 임금삭감을 통한 임금피크제를 요구할 경우 더욱 대응이 곤란하였다. 연구자와 금융노조 정책 담당자와의 인터뷰(2015)에서 노조는 2004년도에 처음 임금피크제를 합의했을 때 ‘지금 나갈래, 아니면 임금을 줄이는 대신 근속연수를 늘려가면서 근무를 할래’라는 사용자의 압박을 수용할 수밖에 없었다는 점을 지적하였다.

노조가 대응방안을 모색할 때 고령화는 여러 가지 방향으로 영향을 미쳤다. 첫째, 고령화는 노조원 조직화와 관련하여 부정적인 요인으로 작용하였다. 고령자는 직급이 높아 조합 가입 대상에서 제외되기 십상이어서 조합은 대부분 젊은 사람들을 중심으로 활동하였다. 은행의 경우 45세 정도가 되면 조합원들은 대개 노조의 간부급이 되거나 아니면 비조합원 관리자 직급이 되었다. 젊고 직급이 낮은 조합원들은 승진과 임금상승을 위해 윗사람들이 빨리 퇴직하기를 원하였고 그러한 점에서 고령화는 노동조합에 부정적 영향을 미친다. 둘째, 고령화는 교섭력 제고에 부정적인 방식으로 작용하였다. 종업원의 고령화와 더불어 조합원 평균 연령도 높아졌는데, 이들은 교섭력에 큰 도움이 되지 않는 것으로 평가되었다. 중고령층 대부분은 조합원이 아니었기 때문에 노동조합은 희망퇴직이나 명예퇴직 압력에 저항할 필요를 크게 느끼지 못했다. 사용자의 압력에 노동조합이 반대하여도 결국에는 노동조합이 합의해 주게 되어 있었다. 조합원들이 중고령층의 고용안정이나 임금인상 투쟁에 성의 있게 참여하지 않기 때문이었다. 셋째, 고령자들의 이해를 적극 대변하려 할 경우 직면해야 할 고임금 중고령자 기득권 보호라는 사회적 비판에 노동조합은 적절하게 대응하기 어려웠다. 즉, 고령화에 대한 여론은 노동조합보다 사용자에게 유리한 편이었다.

이와 같은 점들로 인하여 금융부문 노동조합은 사용자의 ‘쓰고 버리기’ 전략에 맞서 중고령자의 이해를 적극적으로 대변하는 대신 비조합원의 문제로 무시하거나 방관하는 전략을 택한 것이다. 그에 따라 노사간 논의는 중도 명예퇴직자에 대한 보상에 머물렀고, 금융부문은 조기 퇴직으로 인한 실질 정년의 단축을 경험하였다.

한편, 흥미로운 점은 동일한 구조조정의 와중에 증권과 보험, 그리고 은행업의 기업별 노조들이 서로 다른 조직화 대응을 하였다는 것이다. 주지하듯이 과거 은행업의 기업별노조들은 개별 역량으로는 업종 전반에 닥친 구조조정 태풍의 피해를 감소시킬 수 없다는 위기의식 속

에 산별노조를 설립하였다. 그러나 증권과 보험업의 기업별노조들은 산별노조 조직화를 추진하지 않았다.

그런데 증권과 보험업, 그리고 은행업종에서 보이는 노동조합 조직화의 차이는 업종별로 실질정년 단축 양상이 달리 나타나는 결과로 이어졌다. 은행업의 경우 산별노조는 고령화와 관련한 방침을 마련하지 않았다. 그러나 산별수준에서 진행된 조직적인 구조조정 반대는 실질정년이 심하게 단축되는 것을 막아낼 수 있었다. 개별 은행 지부의 경우 개별 사용자에게 상대적 교섭력을 확보하였고 그에 따라 정년 및 임금을 지키기도 하였다.

그러나 산별노조를 건설하거나 산별노조로 전환하지 않았던 증권과 보험업의 기업별노조는 구조조정 외중에 고령화와 관련한 대응방안을 마련할 수 없었다. 이들 기업별노동조합은 은행 산별노조와 달리 ‘공공성’을 모토로 구조조정 페러다임 논쟁을 벌이지 못하고 개별화된 구조조정에 그대로 노출되었다. 이에 따라 증권업과 보험업의 시장상황에 연계된 개별 기업의 사정을 바탕으로 기업별노조들은 고령화의 문제를 풀어야 했다. 증권업 기업별노조의 경우 증권시장의 높은 불안정성에 처한 기업이 내세운 성과주의 원칙을 수용하여 고용과 임금을 개별 중고령자의 성과와 연계하였다. 이에 따라 증권업의 실질정년은 개별화 속에서 단축의 정도가 급격하게 심화되었다. 이에 비해 보험업 기업별노조는 경제와 사회의 불안정성이 보험업의 활성화로 이어지는 상대적으로 우호적인 시장상황 속에서 기업별로 추진하였던 새로운 상품과 시장개발, 외주화 정도에 대응하여 중고령자의 고용과 임금 문제를 해결하였다. 보험업 기업별노조는 외주화와 명예퇴직의 최소화에 초점을 두어 대응하게 되었고, 이에 따라 실질정년의 개별화는 극복하였지만 실질정년의 단축을 막아내지는 못하였다.

인사관리 체제나 정년운영 원리의 변화로 말미암아 금융부문에서 과거와 같이 노사가 정년 보장과 조직헌신, 산업평화를 서로 교환하기는 불가능하다. ‘쓰고 버리기’ 전략을 통해 일정 비용을 절감할 수 있었지만, 그러한 인사관리 체제나 정년운영 원리 변화는 사용자들에게 언제나 긍정적인 효과를 주지는 않았다. 개별 기업은 살아남으려는 중고령자 사이의 분열과 갈등으로 인해 발생하는 비용을 감당해야 했다. 동시에 기업은 실질정년의 단축을 바라보는 젊은 세대 종업원들에게 조직헌신과 몰입, 직무만족을 강요하기 어렵게 되었다.

Ⅲ. 새로운 적응적 선택의 모색

1990년대 후반 경제위기 이후 지속적인 구조조정 속에서 고령화되고 있는 구성원들에 대해 금융부문 사용자는 ‘쓰고 버리기’, 그리고 노동조합은 ‘무시 및 방관’으로 임하면서 실질정년의

단축이라는 적응적 선택이 이루어졌다. 그러나 2000년대 중반 이후 은행업을 중심으로 새로운 적응적 선택이 모색되기 시작하였다.

그 구체적인 모습은 임금피크제와 중고령자 적합직무 개발로 나타났으나 이는 금융부문 전체에 적용되는 지배적인 적응적 선택으로 나아가지는 못하였다. 증권업과 보험업의 경우 여전히 명예/희망퇴직에 의한 실질정년의 단축에서 벗어나고 있지 못하기 때문이다.

여기에서는 은행업에서 나타나는 새로운 선택의 내용을 사례 분석을 통해 검토하면서 더 나은 대응방안을 모색하고 정책 시사점을 찾아볼 것이다.

1. 임금피크제

금융부문의 임금피크제는 2004년 전국은행연합회와 금융산업노조가 기존 58세로 되어 있는 정년을 59세로 1년 연장하기로 합의하면서 주목받기 시작하였다. 그러나 산업 수준의 두 당사자는 당시 임금피크제의 세부사항을 지부에 맡기기로 하였다. 한편, 은행 노사는 2007년 교섭에서 다시 정년연장형 임금피크제 도입에 합의하고 제도가 도입될 경우 정년을 60세로 연장하기로 하였다.

이에 따라 은행업종에서 2005년 우리은행과 산업은행, 기업은행, 수출입은행, 2006년 하나은행, 2007년 외환은행, 2008년 국민은행 등이 임금피크제를 도입하였고, 2014년 현재 금융산업노조의 37개 지부 중 18개 지부가 임금피크제를 시행하고 있다. 그런데 은행산업에서 시행 중인 임금피크제는 명목상으로는 정년보장형에 해당된다고 할 수 있다.

산별교섭으로 은행업종에서 임금피크제가 도입되었기 때문에 도입률은 75%로 매우 높은 수준이다. 은행업종의 높은 임금피크제 도입률은 금융노조와 같이 산별노조가 존재하는 보건의료산업이나 금속산업의 경우와 비교하면 뚜렷해진다. 보건의료노조나 금속산업노조는 산별교섭에서 임금피크제 도입에 합의하지 않았기 때문에 소속 지부나 해당 업종의 사용자가 개별적으로 도입하게 된다. 병원의 도입률은 4.3%, 자동차부품사의 경우 도입률은 7.5%에 머무를 뿐이어서 금융노조의 높은 수준과 대조를 이룬다.

은행업의 임금피크제 도입은 사용자 측의 지속적인 비용감축을 위한 중고령자 실질정년 단축 시도에 대해 은행 노동조합이 중고령자 정년 지키기에 소극적으로 나서면서 이루어졌다. 노동조합은 계속되는 인력구조조정으로 인한 고용불안정성을 감소시키고자 임금삭감을 조건으로 고용연장을 보장받으려 하였다. 즉, 노조는 기존의 고임금 기조를 정년까지 지속시키는 데 한계가 있을 것으로 판단하고, 사용자 측과의 협상을 통해 일정 부분의 임금저하를 감수하면서 고용을 연장하고자 하였다. 사용자들은 교환으로 비용이 절감되는 방식으로 임금피크제를 받아들였다.

〈표 4〉 금융권 주요 사업장 임금피크제 도입 현황

사업장	임피제정년	적용기간	임금지급률(%)	총지급률(%)
우리은행	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
하나은행	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-40	250
국민은행	60세	55세부터 5년	50-50-50-50-50	250
산업은행	60세	55세부터 5년	90-75-50-40-35	290
기업은행	60세	55세부터 5년	90-60-40-40-30	260
광주은행	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
전북은행	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
경남은행	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
은행연합회	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
우리 FIS	60세	55세부터 5년	70-60-40-40-30	240
신용보증기금	60세	55세부터 3~5년	5년 : 85-70-55-25-15 4년 : 85-70-55-40 3년 : 90-80-80	255 250 250
외환은행	60세	56세부터 4년	50-50-40-30	170
수출입은행	60세	56세부터 4년	90-70-30-10	200
주택금융공사	60세	56세부터 4년	70-60-30-30	190
기술보증기금	60세	56세부터 3~4년	4년 : 75-65-60-50 3년 : 90-80-80	250 250

자료 : 금융산업노조 내부자료(2013); 정승국(2012).

이러한 점에서 금융부문 은행업의 임금피크제는 연장보장형의 성격을 띠게 된다. 그리고 그러한 점에서 임금피크제 기간 동안 대상 노동자의 임금은 낮춰진다. 은행업 임금피크제 기간의 평균 임금지급률은 직전 최고 임금의 50~60% 수준으로 보이는데, 이는 제조업의 경우 기존의 직무를 유지하면서 직전임금의 80~90% 수준, 혹은 일정연령에 도달하면 동결·유지한다는 점과 대조된다(이장원, 2014).

이와 관련하여 개별 사례들에 대해 좀 더 자세히 살펴보자. 우선, 우리은행의 경우 2004년 7월 금융산업노조와 은행연합회가 합의한 직후인 10월 13일 노사합의를 통해 2005년 1월부터 도입하기로 하였다. 우리은행 노사는 임금피크제 도입을 전제로 2004년에 59세, 2007년에 60세로 정년을 연장하였다. 임금피크제를 도입하면서 인력구조의 연령별 분포, 해당인력에 적합한 직무개발활용, 장기적 관점에서 인사부문이 추구해야 할 전략방향과의 일치성 등을 종합적으로 고려하여 임금피크제가 단순히 인력을 방출하는 제도가 아니라 조직의 인력순환에 기여할 수 있도록 하는 데 초점을 두기로 하였다. 즉, 우리은행의 임금피크제 도입 과정에서 노사는 회사가 지향하는 성과주의 문화정착을 통한 생산성 향상, 젊고 유능한 인력의 발탁을 통한 조직경쟁력 강화, 추가적인 인건비 부담 해소와 인건비의 효율적 배분, 인사적체 해소와 고용안

정을 동시에 추구할 수 있는 임금피크제를 설계하기로 하였다.

우리은행의 임금피크제 적용은 M등급 이하의 전 직원을 대상으로 하였으며, 만 55세를 적용 연령으로 하여 55세가 되는 해의 3월 1일을 적용기산일로 하였다. 임금피크제하의 임금은 기준 연봉을 기준으로 70-60-40-40-30%로 연도가 지날수록 체감하지만, 직무등급은 임금피크제 적용 직전의 직무등급을 그대로 유지하였으며, 직위는 ‘자문역’으로 부여하여 일반적인 후선배치 직원들과 구분하였다.

기업은행의 노사는 임금피크제를 2005년 1월부터 시행하기로 하였으며 이후 2007~10년 동안 7차에 걸쳐 임금피크제 관련 제도를 개정하였다. 임금피크제를 시행하면서 정년을 60세로 연장하였는데 시행 이전인 2004년까지 정년은 58세였다. 만 55세가 도래하여 임금피크제를 적용받는 직원은 무기계약직(준정규직)을 제외한 1~6급 직원이며, 무기계약직은 임금피크제 적용에서 제외되는 대신 59세까지 동일한 조건으로 근무하도록 했다. 55세 이후에도 일부 우수자에게는 6개월 단위로 보통 1년간 임금피크제 적용을 유예시켜 주었는데, 주로 지점장이나 본부장이 대상이다. 만 55세가 도래하는 직원에 대하여는 인사발령에 의하여 고경력 직원으로 전환하며, 성과우수자 등 은행장이 필요하다고 인정하는 경우에는 고경력 직원으로의 전환을 유예할 수 있게 했다. 매년 상/하반기 2회 시행하는데 임금피크제를 선택하는 비율은 대상자의 10% 수준으로 했으며, 그 결과 통상적으로 90%가량이 희망퇴직을 선택했다. 희망퇴직자에게 지급하는 퇴직금 수준은 임금피크제 적용자의 5년간 총지급률의 70~80% 수준인 것으로 알려져 있다.

2014년 현재, 임금피크제 적용 인원은 80명 수준이다. 향후 임금피크제 선택인원이 증가할 것으로 예상되지만, 현재 10% 정도 선택하는 점을 감안할 때 큰 폭으로 상승할 것이라고는 예상하기 어려우며, 20~33% 수준으로 예상된다. 다만, 정년연장에 따른 임금피크제 적용 연령의 변화에 따라 다소 유동적일 수 있다고 판단된다.

한편, 신용보증기금의 경우 노사는 임금피크제 적용 시 만 60세 정년을 원칙으로 도입을 합의하였다. 본인 선택에 따라 준정년 명예퇴직제와 연계하여 만 58세, 만 59세 퇴직이 가능하고, 3년 선택 시 만 55세부터 3년간 근무 후 만 58세에 준정년 명예퇴직을 하게 된다.

기본급은 만 55세 도달시점의 연간보수를 기준보수로 계산하며, 임금피크제 적용기간 동안 기준보수의 250%를 분할지급한다. 예로 5년 선택 시 85% → 70% → 55% → 25% → 15%/250%, 4년 선택 시 85% → 70% → 55% → 40%/250%, 3년 선택 시 90% → 80% → 80%/250%로 지급한다. 흥미로운 점은 임금피크제 편입 후 채권관리팀장 직무를 담당하는 경우에 한 해에 월 30만 원의 직무급을 지급한다. 그러나 기타 직무는 직무급을 미지급한다. 한편, 성과급의 경우 직무별 기본목표 초과 달성률 및 근무성적평정 결과에 따라 연간 최대 1천만 원 범위 내에서 지급한다.

고성과자에 대해서는 임금피크제 적용시점을 1년간 유예하여 만 56세에 편입, 연기 편입자는 이사가이 결정한다. 연기편입 시 직급은 만 55세에 반납(별정직 전환)하되 직위는 1년간 유지하고 제도적으로 2년 연기편입이 가능하나 실무적으로 1년 연기편입만 적용된다. 신용보증기금에서 임금피크제 적용 직원은 2003년 제도 도입 후 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 2009년에 명예퇴직 옵션부 조기퇴직제도 도입하였으나, 3년 또는 4년 등 단축하여 임금피크제를 선택하는 직원은 약 15% 수준으로 대부분 직원이 5년을 선택한다.

그리고 국민은행의 경우 국민은행지부가 2005년 11월에 사용자에게 임금피크제도를 도입할 것을 요구하였고, 이후 노사가 2006년부터 2007년에 걸쳐 공동TFT를 운영하여 지속적인 협의를 하였다. 최종적으로 2007년 12월에 정년을 만 60세로 연장하는 임금피크제를 2008년 1월부터 시행하는 데 합의하였다.

국민은행의 임금피크제는 만 55세부터 진입하는 것으로 하고 연봉은 종전의 50%씩 5년 동안 받는 것으로 설계되었다. 임금피크제 진입 기간에도 노동자에게 동기부여와 인센티브를 제공하기 위해서 역량평가와 성과평가를 실시하고 있다. 임금피크제 기간 동안의 임금체계는 기본연봉, 정률성과급, 법정수당(80%)과 변동성과급(20%)으로 구성되는데, 역량과 성과에 따라 차등 지급하고 있다. 성과급은 최소 70%에서 최대 110%로 되어 있다. 역량평가 결과 C등급 이상 직원에 대해서는 80%를 지급하고 D등급에 대해서는 ‘기본연봉, 정률성과급, 법정수당의 총액’을 삭감(60%를 적용)하고 있으며, 성과평가에 따라 S등급 30%, A등급 25%, B등급 20%, C등급 15%, D등급 10% 등으로 변동성과급을 차등 지급하고 있다.

국민은행의 임금피크제 적용대상자의 인원은 2012년 말 174명이었다. 직무별 인원을 살펴보면, 162명은 영업점의 자점점사 직무를 담당하였고, 9명은 내부 통제 모니터링 업무를, 2명은 청경업무를, 1명은 해외영업관리 업무를 수행하였다. 그러나 임금피크제 적용대상은 점차 늘고 있는 것으로 보인다. 본 연구자와의 인터뷰에 따르면, 2013년 400명 정도로 증가하였다.

2. 직무개발

임금피크제와 더불어 금융부문의 새로운 적응적 선택의 구체적인 모습은 중고령자 적합직무 개발이다. 이는 임금피크제가 단순히 금융부문 노사 사이에 실질정년의 연장과 임금삭감의 교환에 그치지 않았다는 것을 뜻한다. 즉, 임금피크제 기간 동안 중고령자가 담당해야 할 직무를 새로 정하기 시작했다는 것과 향후 중고령자에 대한 직무급 도입 가능성을 열어놓았다는 것을 의미한다. 이러한 점에서 금융부문의 인사관리체제나 정년운용의 원칙의 변화 가능성을 담보하고 있다. 따라서 중고령자 적합직무 개발은 기존 금융부문 노사가 고령화에 대응하여 취하였던 ‘실질정년 단축’이라는 적응적 선택과 전혀 다른 새로운 적응적 선택이 형성되고 있

음을 의미한다.

중고령자 적합직무 역시 임금피크제와 더불어 은행업에서 나타나고 있으며 여기에서는 사례 분석을 통해 그 내용을 검토해 보겠다. 먼저, 우리은행의 경우 2014년 7월 기준으로 임금피크제(Advisor) 적용인원은 총 424명인데 20여 개의 다양한 직무를 운영하고 있다. 그 가운데 10명 이상이 담당하고 있는 직무는 141명이 수행하는 준법지원부 업무 등 12개에 달한다. 이외에 고객상담/전문상담원, 공공기관 마케팅, 민원전담, 기업회생 법원 출장, 집단대출 지원, CRM 자문, 예비군 관리, 사민금융담당, 영업점자점감사, 보증서발급 서류 점검 등의 직무도 활용되고 있다.

기업은행의 경우 임금피크제 적용 중고령자는 본점 후선/지원업무에 주로 종사한다. 카드관리, 전산업무, 업체관리 등이 주요한 업무인데 지점업무는 아직 개발되어 있지 않다. 그런데 기업은행에서 흥미로운 것은 퇴직자 계약직으로 시니어 프로젝트를 활용하고 있다는 점이다. 기업은행에서는 이를 ‘시니어프로(senior-pro)’ 제도라고 칭하는데, 이는 일종의 고용연장형으로 정년은 그대로 두고 정년 퇴직자를 계약직 직원 등의 형식으로 고용연장하면서 정년 이전에 비해 임금을 동결하거나 삭감하는 방식을 말한다. 시니어프로 제도의 대상이 되는 주요 업무로는 내부통제 업무(자점감사), 채권 사후관리, 마케팅업무, 신용조사 업무, 구조조정 기업의 자금관리업무(자금관리단장) 등이 있다. 전체적인 인원규모는 약 90여 명이며, 이 중 지점의 자점감사 업무 종사자가 약 70여 명을 차지하고 있다. 타 은행에서 일반적으로 임금피크제 적용 중고령자의 적합직무로 활용하고 있는 지점의 자점감사 업무가 기업은행에서는 시니어프로 제도, 즉 퇴직 후 계약직으로 근무할 경우 적용되는 직무이다. 이 경우 6개월에서 1년가량 종사하는 경우가 대부분이다.

신용보증기금의 경우 2014년 기준으로 신용보증기금의 임금피크제 적용 인원은 총 156명이고, 현재 영업점 지원, 채권추심, 소송지원 등 10개 직무를 운영하고 있다. 타 은행의 경우에 비해 신용보증기금의 경우 전문직 직무의 성격이 강하다.

마지막으로, 국민은행의 경우 임금피크제에 진입한 55세 이상 중고령자가 하는 직무는 영업점 자점 검사, 내부통제 모니터링, 청경업무, 해외 영업 관리 등 몇 개의 직무로 한정되어 있다. 이 중 내부통제 모니터링은 주로 보이스포싱 모니터링 업무를 하는데 직무의 특성상 공모를 통해 선발한다.

그런데 국민은행 조직체계는 전략본부, 재무본부, 영업기획본부, 고객만족본부, 상품본부, 기업금융본부, 여신본부, 신탁기금본부, 리스크관리본부, 업무지원본부 등 17본부 57부 2실로 되어 있어 다양한 금융관련 업무가 존재한다. 그러나 임금피크제가 실시되는 만 55세 이후에는 주로 영업점의 자점 검사를 주로 하게 되는 특성을 보이고 있다.

국민은행은 다른 은행에 비해 상대적으로 임금피크제 대상 직원이 많은 편인데, 은행 측에

서는 국민은행의 영업점이 1,200개나 되고 2013년 현재 임금피크제 대상 직원이 약 400명 정도에 불과하기 때문에 한동안 중고령자 적합직무와 관련하여 큰 문제는 없을 것이라고 평가하고 있다. 만약 필요할 경우 사용자 측은 후선센터 업무에는 우편물이나 영업점 안내장 업무 등도 있을 수 있다고 판단하고 있다. 이와 같이 국민은행의 경우 중고령자 적합직무는 주변적인 업무에 한정하려는 경향을 보이고 있다고 평가할 수 있다.

3. 정년 60세 연장

앞서 언급한 설문조사 결과(박명준 외, 2015)를 보면, 금융부문 사용자들은 정년 60세 대응책으로 여전히 '인건비 부담 완화를 위한 임금피크제 도입'을 주요한 대응책으로 삼고 있다. 이를 위해 임금체계 개편으로 연공급적 성격을 완화하고, 임금피크제의 유형은 실질정년을 늦추는 정년 보장형이며, 임금 삭감 또는 동결 시점은 55/56세, 그리고 임금피크제 도입 시 임금은 최고 연봉 대비 절반 정도라고 응답하였다. 사용자들은 퇴직 후 계약직, 임시직으로의 재고용 또는 근로형태의 다양화에 대해서는 매우 소극적이다.

그러나 예전에 비해 달라지는 점도 보이는데 고령자 적합직무 개발, 고령자 대상 교육훈련 실시, 연령 단계별로 최적화된 경력 관리 등이 중요하다고 대답하였다. 이는 사용자들이 향후에도 여전히 고령자의 친화적 작업환경 개선, 작업 부담 및 작업 위험도 개선, 근로시간 단축, 시간제 근로 실시, 심야 근로 제한, 산업 안전 강화 등에 대해 개선할 뜻을 보이지 않는다는 점과 대조적이다.

사용자들은 정부 지원 필요성을 지적하기도 하였다. 그들은 고령 인력 고용에 대한 금전적 지원, 고령인력 인사노무 컨설팅 지원, 임금체계 개편 및 임금피크제 도입에 대한 행재정 지원 등을 요구하였다. 다만 고령 인력의 고용 유지를 위한 작업환경 및 공정개선에 대한 지원이나 고령 인력 전직지원 및 고용지원 서비스 강화에 대한 요구 정도는 낮았다. 이에 비해 금융노조는 이제까지와 달리 정년보장형에서 정년연장형 임금피크제를 도입하고자 한다. 즉, 정년을 60세 이상으로 연장하는 방안인데 이는 금융노조가 2015년 산별교섭에서 주장한 바 있다.

본 글에서는 2015년 정년연장을 둘러싼 금융노사의 교섭을 주요하게 다루지 않았다. 정부가 강하게 개입을 하는 가운데 노사간 교섭이 여러 차례 굴절을 겪으면서 연구기간을 지나 결과가 산출된 탓이 크지만, 앞에서 임금피크제나 직무개발을 둘러싼 분석을 넘어 새로운 적응적 선택을 보여줄 수 있는 여지가 없기 때문이기도 하다. 다만 분명한 것은 정년연장과 관련한 노사정간의 밀고 당기기를 통해 더 이상 금융부문에서 중고령자를 '쓰고 버리는' 방식의 적응적 선택이 지속가능하지 않다는 점이었다. 그러나 여전히 산별교섭을 수행하는 은행업종의 경우와 달리 기업별교섭을 유지하고 있는 증권업과 보험업의 경우 노사가 구조조정의 명분하에

명예퇴직 등 ‘쓰고 버리기’ 방식의 적응적 선택에서 벗어나 새로운 시도를 모색하고 있다고 평가하기는 어렵다.

IV. 결론 및 요약

금융부문 노사는 고령화가 이슈화되기 시작한 2000년대 중반까지 ‘쓰고 버리기’식의 실질정년 단축을 중심으로 한 적응적 선택을 하였다. 그러다 2004년 전국은행연합회와 금융산업노조가 임금피크제 합의를 도출한 이후 은행업종을 중심으로 인건비절감과 실질정년의 연장을 교환하는 방식으로 적응적 선택의 변화를 보여 왔다.

먼저, 1990년대 말 경제위기 이후 2000년대 중반까지 금융부문 노사는 지속적으로 구조조정을 겪으면서 실질정년 단축을 중심으로 적응적 선택을 하였다. 사용자는 비용절감을 위해 관리직으로 편입되지 못한 중고령자를 조기에 버리는 전략을 취하였고, 노동조합은 사용자의 그러한 전략에 맞서 중고령자의 이해를 적극적으로 대변하는 대신 비조합원의 문제로 무시하거나 방관하는 전략을 택하였다. 그에 따라 노사간 논의는 중도 명예퇴직자에 대한 보상에 머물렀고 금융부문은 조기퇴직으로 인한 실질정년의 단축을 경험하였다.

동일한 구조조정 의외에 증권과 보험, 그리고 은행업의 기업별노조들이 서로 다른 조직화 대응을 하였다. 은행업의 경우 산별노조로 전환하였으나 증권과 보험업의 경우 산별노조 조직화를 추진하지 않았다. 이러한 노동조합 조직화의 차이는 서로 다른 성과를 가져왔다. 은행업의 경우 산별수준에서 진행된 조직적인 구조조정 반대에 의거 실질정년이 심하게 단축되는 것을 막아낼 수 있었고 개별 지부에 따라 정년과 임금을 지키는 경우도 있었다. 그러나 증권과 보험업의 경우 구조조정 속에 고령화의 문제를 풀어야 했다. 증권업의 경우 시장의 높은 불안정성에 처한 기업이 내세운 성과주의 원칙을 노조가 수용하여 실질정년은 종업원 개별화에 맡겨졌고 실질정년의 단축이 급격하게 진행되었다. 보험업의 경우 상대적으로 우호적인 시장상황 속에서 새로운 상품과 시장개발, 외주화 정도에 대응하여 중고령자의 고용과 임금 문제가 다루어졌다. 보험업 기업별노조는 외주화와 명예퇴직의 최소화에 초점을 두어 대응하였고 실질정년의 단축을 목격할 수밖에 없었다.

한편, 2000년대 중반 고령화 이슈가 본격화되면서 금융부문에서 새로운 적응적 선택이 형성되기 시작하였다. 사용자들이 기존의 비용절감을 빌미로 ‘빨리 쓰고 버리기’ 전략을 선택하다가 비용절감을 전제로 실질정년을 연장하는 전략을 소극적이거나 추진하는 변화를 보이기 시작한 것이다. 이와 더불어 비조합원을 빌미로 중고령자에 대한 사측의 버리기 전략에 대해 무시

하고 방관하는 전략을 취하였던 노동조합이 다른 전략을 선택하기 시작하였다. 소극적이거나 비조합원인 중고령자의 이해를 대변하는 전략을 택하였다. 그 결과 기존의 비용절감과 실질정년이 교환되는 임금피크제가 채택되면서 과거의 실질정년의 급격한 저하에서 탈피하는 양상이 나타나게 되었다.

금융부문에서 새로운 적응적 선택이 형성되고 있음에도 불구하고 업종마다 다른 양상을 보이고 있는 것으로 분석되었다. 은행업의 경우 산별노조와 사용자단체 사이에 체결된 가이드라인 합의를 근거로 임금피크제 도입이 활성화되었다. 그리고 노동조합은 정년연장을 내용으로 한 노동법 개정을 활용하여 보다 나은 실질정년 연장 방안을 모색하고 있다. 개별 사용자에 비해 상대적으로 강한 교섭력을 확보하고 있는 지부의 경우 임금피크제 없는 60세 정년연장을 추진하고 있기도 하다. 이에 반해 증권업과 보험업의 경우 새로운 적응적 선택은 매우 더디게 나타나고 있다. 예로, 증권업에서 임금피크제나 실질정년 연장을 위한 노사 교섭이 거의 보이지 않는다.

이전의 일찍 ‘쓰고 버리기’에 기반한 실질정년 단축은 노사에게 지속가능한 대안이 되지 못하였다. 마찬가지로 비용절감과 실질정년 연장 간 교환인 임금피크제만으로 지속가능한 고령화 대안이 마련될 것이라고 보기 어렵다. 65세 이후 안정적 소득 확보를 원하는 노동자의 기대는 차치하더라도 금융부문 사용자에게 필요한 중업원의 직무만족이나 조직몰입, 숙련노동자 확보나 노동조합에게 필요한 조직력의 확보나 조합원의 고용불안 해소, 그리고 미래전망 제시 등이 어렵기 때문이다.

정부는 금융부문 노사정 협의를 활성화하여 고령화와 정년연장에 대응하는 금융노사의 적응적 선택이 적절하게 정착할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 특히 증권업과 보험업의 경우 초기업 수준의 사회적 협의가 매우 지지부진하여 이들 업종 노사는 고령화 환경변화에 대응하는데 필요한 공공재를 형성하지 못하고 있다. 급속한 고령화의 진전과 코앞에 닥친 정년연장 법제도의 시행을 고려할 때, 자율성을 빌미로 증권업과 보험업 노사에게 임금피크제 도입이나 중고령자 적합직무개발을 맡겨두어서는 곤란하다. 향후 증권업이나 보험업은 물론 은행업의 경우에도 중고령자에 대한 교육과 훈련, 그리고 경력개발 프로그램의 실시 등이 요구될 것이다. 따라서 공공재 형성을 위한 금융부문 노사정협의를 활성화하기 위해 정부는 보다 적극적으로 나서야 할 것이다. **KLI**

[참고문헌]

박명준 외(2015), 『노동력 고령화에 대한 노사관계적 대응-양상과 과제』, 한국노동연구원.

이장원(2014), 「정년연장과 임금체계 개편방향: 업종별 접근」, 『월간노동리뷰』, 2월호.

임진(2013), 「저성장 고령화가 금융산업에 미치는 영향과 대응방안」, 한국금융연구원 국내세
미나.

정승국(2012), 『사업장 준고령자 직무개발 및 일자리 창출방안: 금융산업을 중심으로』, 한국
노총중앙연구원 · 전국금융산업노동조합.