

# 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

노용진 · 이영면 · 조준모 · 최강식



# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구목적 .....	1
제 2 절 연구내용 .....	7
제 2 장 한국 기업의 임금체계 현황 .....	9
제 1 절 자료 .....	9
제 2 절 임금체계 유형 .....	12
제 3 절 사업장 특성별 임금체계 .....	18
제 4 절 임금체계와 외환위기 이후 임금제도 변화 .....	27
제 5 절 요약 및 함의 .....	30
제 3 장 임금체계와 임금 프로파일 .....	32
제 1 절 서론 .....	32
제 2 절 이론적 논의 .....	35
가. 연공급에 대한 이론적 근거 .....	35
나. 임금피크제의 도입 가능성 .....	39
제 3 절 임금체계와 임금프로파일 .....	42
가. 가설 .....	42
나. 사용자료 .....	42
다. 모형 및 분석결과 .....	44
제 4 절 요약 및 정책적 함의 .....	53

제 4 장 임금체계와 고령 근로자의 고용안정성 .....	58
제 1 절 들어가기 .....	58
가. 고령화와 조기퇴직 .....	58
나. 고용유연성과 임금유연성 .....	59
다. 고령화 문제와 임금체계의 개편 방향 .....	61
제 2 절 2006년 임금체계 실태조사에 대한 분석 :	
규모와 노조결성을 중심으로 .....	63
제 3 절 고령자 비율에 대한 관련 요인 분석 :	
규모와 노조결성을 중심으로 .....	66
가. 고령자비율 관련요인: 전체 규모 .....	66
나. 고령자비율 관련요인: 100-199인 사업장의 경우 .....	67
다. 고령자비율 관련요인: 200-299인 사업장의 경우 .....	68
라. 고령자비율 관련요인: 300-999인 사업장의 경우 .....	70
마. 고령자비율 관련요인: 1,000인 이상 사업장의 경우 .....	71
바. 고령자비율 관련요인: 300인 이상 사업장의 경우 .....	72
제 4 절 고령자 비율과 임금체계에 대한 소결 .....	73
제 5 장 노사 당사자의 임금체계 선호 .....	77
제 1 절 서론 .....	77
제 2 절 자료 .....	79
제 3 절 임금제도 선호 .....	83
제 4 절 고령자 고용과 임금제도 .....	92
제 5 절 임금제도 개편 .....	106
제 6 절 요약 및 정책적 함의 .....	110

제 6 장 정책적 합의 .....	130
제 1 절 정책적 합의 .....	130
〈보론〉 고령자 관련 제도·정책이슈와 개선방향 .....	135
1. 논의 순서 .....	135
2. 임금제도의 개선: 연봉제와 임금피크제의 도입 .....	135
3. 정년제도의 보완 .....	141
4. 정년연장 .....	143
5. 조기퇴직우대제의 신중한 활용 .....	146
6. 사회보장법상의 과제 .....	147
7. 유·무급자원봉사 확대와 고용 .....	148
8. 정책과제 .....	151
참고문헌 .....	156

## 표 목 차

〈표 1-1〉 우리나라 연령계층별 인구 구성비 추이 .....	2
〈표 1-2〉 고령화 진전 국제 비교 .....	2
〈표 1-3〉 기업내부 인력의 고령화 .....	3
〈표 1-4〉 사업장 특성별 고령화 .....	4
〈표 2-1〉 사업체 특성 변수 .....	11
〈표 2-2〉 기본급 유형 분류 .....	12
〈표 2-3〉 보상구성 질문 .....	13
〈표 2-4〉 기본급 유형별 보상구성 .....	14
〈표 2-5〉 임금테이블 부재 시 임금조정 등 .....	15
〈표 2-6〉 임금테이블 유무 변화내역과 연봉제, 성과배분제 .....	15
〈표 2-7〉 호봉급, 직능급, 직무급 운영 현황 .....	17
〈표 2-8〉 사업장 특성과 기본급 유형 .....	19
〈표 2-9〉 임금테이블 부재의 결정요인 .....	20
〈표 2-10〉 호봉급 도입 결정요인 .....	22
〈표 2-11〉 직능급 도입 결정요인 .....	23
〈표 2-12〉 직무급 도입 결정요인 .....	25
〈표 2-13〉 기본급 유형별 외환위기 이후 임금제도 변화 .....	28
〈표 2-14〉 기본급 유형별 향후 임금제도 변화 계획 .....	29
〈표 3-1〉 기초통계량(평균) .....	43
〈표 3-2〉 추정결과 .....	45
〈표 4-1〉 규모별, 노조유무별 급여체계 비교: 2006년 .....	63
〈표 4-2〉 규모별, 노조유무별 급여체계의 비교: 2006년 .....	64
〈표 4-3〉 규모별, 노조유무별 임금제도 변화 비교: 2006년 .....	65
〈표 4-4〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 전체 규모 .....	67

〈표 4-5〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 100-199인 사업장의 경우 .....	68
〈표 4-6〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 200-299인 이하 사업장의 경우 .....	69
〈표 4-7〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 300-999인 이하 사업장의 경우 .....	70
〈표 4-8〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 1000인 이상 사업장의 경우 .....	71
〈표 4-9〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 300인 이상 사업장의 경우 .....	72
〈표 4-10〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 변동상여비중 .....	73
〈표 4-11〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 연봉제 .....	74
〈표 4-12〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 성과배분제 .....	74
〈표 4-13〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 호봉급 .....	75
〈표 4-14〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 직능급 .....	76
〈표 4-15〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 직무급 .....	76
〈표 5-1〉 모집단과 표본 .....	80
〈표 5-2〉 통제변수 내역 .....	81
〈표 5-3〉 고령자 고용, 임금제도, 고령자 고용제도 .....	82
〈표 5-4〉 임금제도 혁신 방침 유무 .....	84
〈표 5-5〉 기본급 결정요소별 비중 .....	86
〈표 5-6〉 상여금 결정요소별 비중 .....	87
〈표 5-7〉 평가에 따른 최저_최고 점수자 간 바람직한 연봉차등 폭 ..	89

〈표 5-8〉 연봉 중 경영실적에 연동하는 변동급 비중 .....	90
〈표 5-9〉 고령층 및 전체근로자 고용안정 문제 .....	93
〈표 5-10〉 임금피크제 도입: 사용자 측 응답 .....	95
〈표 5-11〉 임금피크제 유형: 사용자 측 응답 .....	97
〈표 5-12〉 임금피크제도 특성: 사용자 측 응답 .....	99
〈표 5-13〉 재고용, 근무연장제도: 사용자 측 응답 .....	101
〈표 5-14〉 재고용, 근무연장제도 없는 경우 도입 필요성 .....	102
〈표 5-15〉 재고용, 근무연장제도 운영특성: 사용자 측 응답 .....	104
〈표 5-16〉 임금제도 개편 필요성, 가능성 .....	107
〈표 5-17〉 임금제도 개편의 고령층 고용효과 .....	108

## 부표 · 보론

〈부표 3-1〉 기초통계량(남자) .....	55
〈부표 3-2〉 기초통계량(여자) .....	55
〈부표 3-3〉 추정결과(남자) .....	56
〈부표 3-4〉 추정결과(여자) .....	57
〈부표 5-1〉 임금제도 혁신 방침 다변량 분석 .....	112
〈부표 5-2〉 기본급 결정요소로서의 연공의 비중 .....	113
〈부표 5-3〉 상여금 결정시 개인성과 반영 비중 .....	114
〈부표 5-4〉 개인 평가에 따른 바람직한 연봉 차등 폭 .....	115
〈부표 5-5〉 바람직한 변동급 비중 .....	116
〈부표 5-6〉 고령층 고용안정에 대한 인식 .....	117
〈부표 5-7〉 임금피크제 도입 영향요인 .....	118
〈부표 5-8〉 재고용, 근무연장제도 도입 영향요인 .....	119
〈부표 5-9〉 필요성과 실현가능성 간 격차 설명요인 .....	120
〈부표 5-10〉 필요성과 실현가능성 간 격차 설명요인 .....	121
〈부표 5-11〉 기본급에서 연공의 비중 축소/폐지 .....	122



〈부표 5-12〉 직무가치에 따른 기본급 도입/확대 .....	123
〈부표 5-13〉 직무능력에 따른 기본급 도입/확대 .....	124
〈부표 5-14〉 개인평가에 따른 임금차등인상 도입/확대 .....	125
〈부표 5-15〉 경영실적과 상여금/성과배분제 연동분 도입/확대 .....	126
〈부표 5-16〉 임금피크제 도입/확대 .....	127
〈부표 5-17〉 임금제도 개편시 장애요인: 사용자측 .....	128
〈부표 5-18〉 임금제도 개편시 장애요인: 노조측 .....	129
〈보-1〉 고령자 고용정책 .....	152

## 그림목차

[그림 2-1] 임금체계 분포 .....	13
[그림 3-1] 근로자 생애 (life-cycle)에 걸친 임금 프로파일 .....	37
[그림 3-2] 기업특수적 인적자본이 존재하는 경우 임금 프로파일 ...	39
[그림 3-3] 외부의 충격이 있는 경우의 근로자 생애 (life-cycle)에 걸친 임금 프로파일 .....	41
[그림 3-4] 경력-임금 프로파일: 2005년, 전체 .....	47
[그림 3-5] 경력-임금 프로파일: 2005년, 남자 .....	48
[그림 3-6] 경력-임금 프로파일: 2005년, 여자 .....	49
[그림 3-7] 근속-임금 프로파일:2005년, 전체 .....	50
[그림 3-8] 근속-임금 프로파일:2005년, 남자 .....	51
[그림 3-9] 근속-임금 프로파일:2005년, 여자 .....	52
[그림 5-1] 임금체계 개편의 장애요인 .....	109

## 요 약

우리나라의 경우 전체 사회 및 기업 내부에 있어 급속한 고령화가 진행되고 있음에도 불구하고 기업 내 고용관행은 고령층에 결코 우호적이지 않는 것으로 평가되고 있다. 기업 내 고용관행 중 특히 경직적 연공급 체계가 급속한 고령화와 정합성을 상실한 것으로 평가받고 있다. 연공급은 고령화가 진행되지 않고, 기업특유기능을 토대로 한 기술개발이 경쟁우위의 원천이 되며, 기업이 빨리 성장하는 시기에는 많은 이점을 지닌 임금 체계로 평가되어 왔다. 그러나 최근의 경영환경과 특히 급속한 고령화의 진행은 기업 내 고령층 고용안정을 위해서는 경직적 연공급 개편이 꼭 필요하다는 점에 공감함을 형성하고 있다. 본 연구는 노동부의 2006년 및 2007년 임금제도실태조사 자료와 기타 임금구조기본통계조사자료 등 가용한 자료들을 활용하여 고령자 고용안정을 위한 임금체계 개편방안을 모색하고자 하였다.

제2장은 노동부의 2006년 임금제도실태조사 자료를 사용해서 우리나라 기업의 임금체계의 유형, 임금체계의 영향요인, 임금체계와 임금제도 변화를 살펴보았다. 분석결과는 우선 호봉제가 존재하는 경우는 52.7%로 나타나고 있어 호봉급이 여전히 지배적인 임금체계인 것으로 보인다. 호봉제가 존재하는 경우 호봉급만으로 구성된 순수 호봉급이 35.7%이며 나머지는 다른 기본급과 혼용되는 병존형 호봉제로 나타났다. 호봉제에 이어서 기본급 테이블이 없는 경우가 34.2%로 두 번째로 많았다. 기본급 체계별 연봉제 도입 비율을 살펴보면 연봉제는 모든 임금체계 유형에서 높게 채택되고 있고, 예를 들어 호봉급과 연봉제가 병존하는 경우가 많아 연봉제를 임금체계로 볼 수 없다는 점이 다시 확인되었다. 임금테이블이 없는 경우 운영을 보면 관리자급이나 사원급 모두 신입사원 초임수준만 결정하고 이에 연동해서 임금을 결정한다는 응답이 다수를 차지하고, 임금결정 요인도 근속연수가 가장 많았다. 임금인상 기준을 보면 호

## ii 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

봉급의 경우 근속연수가 81.5%, 직능급의 경우 숙련/역량이 36.6%에 근속연수가 31.5%, 직무급의 경우 근속연수가 36.2%로 나타나 우리나라에 도입된 직무급이 한국의 특성을 반영해서 상당히 연공적 요소를 많이 반영하고 있을 수 있다는 점을 확인하였다.

임금체계 유형별 사업장특성을 살펴보면 임금테이블이 없는 경우는 산업별로는 운수통신이나 부동산임대 그리고 사업서비스 산업, 규모별로는 소규모 사업장, 그리고 민간사업에서 많이 발견되고, 순수호봉급은 건설과 교육서비스 산업, 노동조합이 있는 사업장, 그리고 공공부문에서 상대적으로 많이 발견되었으며, 호봉\_직능급은 통신과 부동산임대 오락문화운동 산업에서 그리고 규모별로는 1000인 이상 사업장에서 상대적으로 많이 발견되었으며, 호봉급과 직무급, 호봉급\_직무급\_직능급의 경우 금융보험업과 보건사회복지 산업에서 많이 발견되었다. 다변량 분석결과 호봉급, 직무급, 직능급은 각각 상호 보완적으로 도입되는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있어 현실에서는 병존형 임금체계가 상당히 일반적이라는 점을 시사하고 있었다. 예를 들어 직무가치나 숙련의 반영요소를 확대하는 임금체계 개선의 구체적인 방식은 호봉급 이외에 직무급이나 숙련급 항목을 추가하는 것이 점진적인 개선이자 근로자나 노동조합측 수용성을 높일 수 있는 방안일 수 있다는 것이다.

마지막으로 임금체계와 임금제도 변화 간 관계를 살펴보면 외환위기 이후 임금제도 변화는 호봉제 관련이 37.1%(호봉제 폐지 21.7%, 호봉제 개선 15.4%)로 가장 많았고, 이어서 평가에 따라 임금인상을 차등하는 업적급(merit pay)의 도입이나 확충이 28.1%로 많았던 반면 직무급의 확충이나 신규 도입이 13.6%로 가장 변화가 적었던 항목으로 나타났다. 임금체계 유형별로 보면 임금테이블이 없는 유형의 경우 상대적으로 호봉제를 폐지한 경우가 높게 나타났고, 순수 호봉급만으로 기본급이 구성된 경우 호봉제 개선은 상대적으로 높은 편인 것으로 나타나지만 나머지 임금제도 변화는 대체로 가장 적게 발생했던 것으로 나타나고 있다. 순수호봉급의 이러한 경향은 외환위기 이후 임금제도의 변화만이 아니라 향후 변화전망에서도 유사하게 나타나고 있어, 가장 임금체계 개편이 필

요한 영역에서 가장 변화가 적었고 향후 전망도 낮다는 역설을 보이고 있었다. 한편 향후 임금제도 변화의 전망에 대해서는 평가차등(merit pay)을 의미하는 업적급의 도입이나 강화가 24.6%로 가장 높고 이어서 팀성과급의 도입 22.5%, 상여금 개인별 차등 지급 21.5%의 순서로 높게 나타나고 있어, 기본급이나 상여금에 있어 성과와 보상 간 연계를 강화하는 소위 성과주의 임금의 강화가 향후 임금제도 변화의 방향으로 나타났다.

제3장은 노동부의 임금구조기본통계조사 및 임금제도실태조사 자료를 사용하여 임금체계와 임금 프로파일 간 관계를 분석하였다. 연봉제를 받는 근로자의 교육연수가 가장 높고, 다음으로 고정급이며 도급 등의 능력급을 받는 근로자의 평균 교육연수가 가장 낮았는데, 임금체계의 종류에 따라서 근로자들의 능력수준이 다를 가능성이 상당히 존재하기 때문에 실증분석의 해석에서는 주의를 요한다. 그러나 경력연수에 있어서는 능력급, 고정급, 연봉제 순서로 나타났으며, 근속연수에 있어서는 고정급, 능력급, 연봉제 순서로 나타났다. 임금 결정식을 추정한 결과는 교육연수가 임금상승에 미치는 효과가 연봉제, 고정급, 능력급 순서로 크게 나타났다. 경력연수가 임금상승에 미치는 효과를 보기 위해서 경력-임금 프로파일을 분석하였다. 예상대로 고정급보다 연봉제의 경력-임금 프로파일이 더 가파른 것으로 나타났다. 이는 연봉제의 경우 일반적인 훈련을 통한 인적자본의 축적이 더 많음을 보여주는 결과이다. 능력급의 경우 추정계수가 유의하지 않기 때문에 오히려 감소하는 기울기를 가지는 것으로 나타났다.

근속연수가 임금상승에 미치는 효과를 보기 위하여 근속연수-임금 프로파일을 계산한 결과 경력-임금 프로파일에서와는 달리 연봉제보다 고정급의 기울기가 보다 더 가파르게 나타났으며, 도급(능력급)의 경우 기울기는 가파르나 임금 정점 연령이 가장 먼저 나타나는 것을 알 수 있었다. 즉, 고정급의 임금체계하에서 기업특수적 훈련을 통한 인적자본의 축적으로 가장 높은 임금상승을 기대할 수 있다는 것이다. 하지만, 근속연수와 상관없이 절대적인 임금수준은 항상 연봉제보다 낮은 수준을 유지하고 있다. 도급(능력급)의 경우 고정급과 연봉제에 비해 한 기업에서 머무르는 근속연수에 따라 인적자본의 축적보다 노후화가 급속하게 진행되는 것으

로 보인다.

제4장은 노동부의 2006년도 임금제도 실태조사를 이용하여 임금체계와 중고령자의 고용안정성 간 관계를 분석하였다. 임금체계는 호봉급, 직능급, 직무급, 연봉급 등의 기본급 체계 외에 성과급 비중 등 임금체계를 사용하였고 중고령자의 고용안정성은 중고령자의 비율을 사용하였다. 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 변동상여금의 비중이나 연봉제, 성과배분제 등 성과연계형 임금체계가 고령자 비율과 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 가지고 있어서 그동안 우리나라 임금체계의 주된 개편 내용이었던 성과형 임금체계가 고령자의 고용안정성에 기여하지 못하고 있음을 보이고 있다. 둘째로, 기본급 체계로서 호봉급은 전체적으로 고령자의 비율과 부(-)<sup>2</sup>의 관계를 보이고 있다. 다만, 이 관계는 노동조합의 존재에 의해 조절되고 있는데, 노조가 있는 경우에는 부(-), 노조가 없는 경우에는 정(+)<sup>3</sup>의 관계를 보이고 있다. 셋째로, 직무급은 전체적으로 고령자의 고용비율과 정(+)<sup>4</sup>의 관계를 보이고 있지만, 유노조 소기업을 중심으로 부(-)<sup>5</sup>의 관계를 보이고 있다. 넷째로, 직능급의 경우에는 고령자의 고용비율과 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있지 않다.

제5장에서는 노동부(2007)의 임금제도실태조사 자료를 사용해서 임금체계에 대한 노사 양측의 선호도를 분석하였다. 사용자측 응답자는 인사노무 담당자인데 사례 수는 6,170개 사업장이고 그 중 노동조합이 있는 사업장으로서 노동조합 대표가 응답한 사례 수는 2,147개 사업장이다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 보상제도에 대한 노사 양측의 선호도를 보면 노사 양측의 보상제도 유연화에 대한 심리적 허용수준(tolerance level)은 낮지 않은바, 이와 관련 노사 간 공감대 형성이 시급한 과제인 것으로 보인다. 연봉 중 회사실적에 따라 변동 지급되는 변동급의 바람직한 비중에 대해서는 사측은 20% 정도로 그리고 노동조합측은 16% 정도로 응답하고 있는데, 현재 변동상여금의 비중이 평균 3.1%임을 감안하면 5~7배 정도는 더 확대될 필요가 있다고 보고 있다. 평가에 따른 연봉차등에 대해서도 현재 수준보다 2-4% 정도 더 차이를 확대하는 것이 바람직하다고 보고 있다. 우리나라의 임금체계가 경직적

호봉급이 지배적인 점을 감안하면 사용자의 28.6% 그리고 노조의 35.4%가 기본급이 근속에 의해서 결정되어야 한다고 응답하고 있으며 나머지는 직무나 숙련 그리고 성과 등에 의해서 결정되어야 한다고 보고 있다.

둘째, 고령자 고용관련 제도로써 이른바 임금피크제보다 자생적 임금피크제로 볼 수 있는 재고용\_근무연장제도의 도입률이나 고령자 고용효과 그리고 노조측의 필요성 인식이 더 높게 나타났다. 임금피크제를 실시하고 있는 중이라고 응답한 경우는 4.4%이며 75.4%는 검토한 바가 없다고 응답한 반면, 정년 후 재고용제도나 근무연장 제도가 있는 경우가 51.1%로 나타났다. 노동조합은 정년 후 재고용제도나 근무연장 제도의 필요성에 대해서는 74.4%가 찬성하는 반면 임금피크제의 필요성에 대해서는 28.9%만 찬성하고 있다. 이상의 결과를 종합하면 재고용\_근무연장 제도는 근래 의도적으로 설계하고 있는 소위 임금피크제와는 달리 숨어 있던 자생적 임금피크제로도 볼 수 있는바 향후 그 확산에 주목할 필요가 있을 것이다.

셋째, 임금제도 개편의 가장 큰 장애요인은 무엇인가라는 질문에 노사 모두 노사협외와 직원공감대를 가장 많이 지적하였다. 임금제도 개편에 대한 세부질문에서도 사용자측은 개편의 필요성을 높게 인식한 반면 노동조합측은 필요성을 인식한 경우가 30% 미만에 불과했다. 유사한 맥락에서 다변량 분석결과에서도 임금제도 개편의 필요성과 실현 가능성 간 격차를 일관되게 설명하는 변인이 노동조합 이었다. 이러한 점을 종합하면 특히 노동조합이 있는 사업장의 경우 노사가 공감할 수 있는 임금제도 개편에 대한 비전이나 방향성 공유가 매우 중요하다는 점을 시사한다. 물론 노동조합이 없는 사업장의 경우에도, 노사협의회라는 근로자 대표조직이 있는 것이 우리나라 현실이고 또한 직원의 공감대 형성이 두 번째 장애요인으로 지적되고 있으므로 이 경우에도 임금제도 개편을 위해서는 회사측과 종업원이 공감할 수 있는 임금제도에 대한 비전과 방향성 공유가 필수적인 것으로 보인다.

제6장은 고령자고용안정을 위한 제도개선 과제를 제시하였다. 연공급

제가 현실의 임금체계라면 중고령자의 정년보장 및 고용연장 등의 계속고용을 할 수 있는 방안은 중고령자의 임금수준을 생산성에 맞춰 하향조정하는 '임금피크제'를 도입하는 것이다. 물론 연공급 임금체계는 젊을 때에는 공헌도가 임금수준을 상회하고 중년 이후에는 임금수준이 공헌도를 상회해 중장기적으로는 임금과 공헌이 균형을 이루는 임금체계라고 할 때, 임금피크제의 도입은 이러한 균형을 무너뜨려 중고령자의 불만과 노동조합의 반발을 초래한다. 하지만 이태백, 사오정, 오륙도 등이 등장하는 경제상황에서 조기퇴직한 중고령자는 근로빈곤계층으로 전락할 수 있어, 임금피크제는 중고령자의 고용유지 및 고용창출을 위해서도 큰 의미를 갖고 있다. 또한 노사관계의 대립성을 극복하기 위한 가교(bridge)제도로써 '임금조정옵션제'가 검토될 수 있다.

고령자의 고용촉진을 위한 법·제도적인 설계로는 전체적인 사이클 속에 '고령자고용 종합계획과 정책'이 요구된다. 중고령자의 노동시장의 낮은 지위를 고려할 때 기업만이 고령자고용을 책임지는 것이 아니며, 또한 정부가 모든 대안을 마련할 수도 없는 문제이다. 따라서 중고령자 노동시장의 특성과 중층적 노후생활보장제도의 미흡을 고려할 때 중고령자의 문제를 종합적인 관점에서 검토하고 관련 법·제도를 정비해야하는 것은 당연한 과제이다. 현행의 노후생활자금의 원천이 되는 국민연금, 퇴직금, 개인연금, 저축, 자녀 지원 등을 두루 고려해 볼 수 있지만 이 또한 충분한 대안이 되지 않는다. 따라서 고령자 고용촉진을 위해서는 단기적이고 중·장기적 종합적인 대책을 마련해야 한다.

고령자고용의 촉진에 대한 분명한 의지와 노력을 보이기 위해 정부는 이를 전담하는 공공단체의 설치 및 적극적인 민간단체 또는 사회단체를 활용할 수 있다. 일본과 같이 재단법인이든 사단법인이든 설립해 정책적으로 지원하는 것이 좋은 예이다. 장기적으로는 노동참여율을 높이는 정책의 선택도 중요하다. 고령화로 인한 노동력 부족, 연금지급연령의 상향조정을 감안할 때, 고령자들의 안정적 소득을 확보하기 위해 고령자 고용촉진 정책을 추진할 필요가 있다. 이를 위해서는 직업소개서비스와 실업자들을 위한 직업훈련 등의 적극적인 노동시장 정책을 펼치되 연장자(여



성 포함)들의 근로에 대한 불이익이 없도록 정부가 노력할 필요가 있다.

또한 고령자 고용문화와 법령 규정의 현실을 재인식해서 고령화에 철저히 준비하는 것이 필요하다. 또한 고령자의 고용촉진을 위한 고용정책과 이를 뒷받침하는 관련 법제를 개선하는데 있어서 외국 사례를 참조하면서도 우리나라의 경제적인 토대 및 노동시장의 상황, 문화적인 풍토와 연계해야만 현실적인 정합성(整合性)을 가질 수 있을 것이다. 고용 관계를 장기 고용시스템을 전제로 한 일본식 노사관계, 사회연대에 기초한 독일식 노사관계, 자유로운 거래에 기초한 미국식 노사관계로 유형화할 수 있다면, 우리나라의 입장에서는 고용시스템이 유사한 일본의 사례 및 경험을 참조하고, 그 시사점을 찾아보는 것이 유의미한 작업이라 판단된다. 일본의 고령자 고용촉진정책은 정년제, 연공임금제, 임금피크제, 퇴직금, 노령연금이 유기적으로 연계되어 추진된다는 특징을 가진다.

고령자 고용문제를 점진적으로 해결하기 위해서는 다른 제반 여건들도 성숙되면서, 그와 동반하여 해결책을 마련해야 한다. 사회보장제도의 틀을 완비할 뿐만 아니라 기업경영환경 또한 개선해야 한다. 이러한 점에서 볼 때 고령자의 고용촉진은 '종합 작품의 완성'이라고도 할 수 있을 것이다. 그리고 정년연장이나 임금체계의 변경(임금피크제 등의 도입) 및 사회보장제도를 통한 고령자고용지원 장치의 설계는 고령자의 근로의욕을 상쇄하지 않음과 동시에 기업의 인건비가 부담되지 않는 방향으로 정립할 필요가 있다.



## 제 1 장

---

# 서론

### 제 1 절 연구목적

우리나라는 2005년 현재 65세 이상의 고령인구비율이 9.1%로서 다른 선진국들에 비해 아직 낮은 수준이지만, 고령화는 매우 빠르게 진행되고 있다(〈표 1-1〉 참조). 아래의 〈표 1-2〉에서와 같이 우리나라의 고령화 속도는 매우 빨라서 2018년에는 고령사회(14%), 2026년에는 초고령사회(20%)에 진입할 전망이다. 고령화의 속도를 외국과 비교해보면 고령화사회에서 고령사회로의 진입에 소요된 기간이 우리나라는 18년에 불과한데 프랑스의 경우 무려 115년 그리고 일본만 해도 24년이 소요되었고, 고령사회에서 초고령사회로의 진입에 소요된 기간은 우리나라가 8년으로 일본의 12년보다도 빨라 전반적으로 고령화사회로의 진입속도는 매우 빠르다는 점을 알 수 있다.

## 2 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

〈표 1-1〉 우리나라 연령계층별 인구 구성비 추이 (단위: %)

구분	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2020	2030	2050
0~14세	42.5	34.0	25.6	21.1	19.1	16.3	12.6	11.2	9.0
15~64세	54.4	62.2	69.3	71.7	71.8	72.8	71.7	64.7	53.7
65세+	3.1	3.8	5.1	7.2	9.1	10.9	15.7	24.1	37.3

자료: 통계청(2005).

〈표 1-2〉 고령화 진전 국제 비교

	도달연도			소요연수	
	7%	14%	20%	7→14%	14→20%
	(고령화사회)	(고령사회)	(초고령사회)	고령화→고령	고령→초고령
한국	2000	2018	2026	18	8
일본	1970	1994	2006	24	12
프랑스	1864	1979	2018	115	39
독일	1932	1972	2009	40	37
이탈리아	1927	1988	2006	61	18
미국	1942	2015	2036	73	21

주: %은 고령 인력의 비중.

자료: 통계청(2005), 『장래인구 특별추계 결과』.

사회 전체의 고령화에 맞추어 기업 내부 인력의 고령화도 빠르게 진척되어 왔다. 〈표 1-3〉에서와 같이 기업 내부 인력의 고령화도 사회전체의 고령화 추세와 유사한 패턴으로 진행되었다. 1985년 이래 지난 20년 간 평균 연령은 7.1세 증가했고, 50세 이상 근로자 비중은 5.0%에서 15.0%로 3배 정도 증가하였다.

〈표 1-3〉 기업내부 인력의 고령화

년도	평균연령	평균 근속연수	연령대별 분포				
			10대	20대	30대	40대	50세 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	36.3	6.2	1.1	28.5	33.8	24	12.6
2002	36.7	6.0	1.2	28.4	33.6	23.7	13.1
2003	37.1	5.8	0.9	28.0	32.9	24.0	14.2
2004	37.5	5.9	0.7	26.8	33.1	24.4	15.0

주 : 10인 이상 비농 전산업 근로자 대상.

자료 : 노동부, 『임금구조기본통계조사』, 각 년도.

기업 내 고령화 정도는 사업장 특성 즉 산업, 규모, 직종별로도 차이를 보이는데, 〈표 1-4〉는 이를 정리한 것이다. 2004년 산업별 고령화 지수를 살펴보면, 광업이 214.7%로 가장 높고, 부동산·임대 및 사업 서비스업이 104.8%, 운수·창고 및 통신업 92.1% 등으로 높은 반면 금융·보험업은 6.7%로 가장 낮다. 2004년 기준 사업체 규모별 고령자 지수를 살펴보면, 30~99인 규모의 사업체에서 고령자의 비중이 40.4%로 가장 높고 다음으로 10~29인 규모 사업체에서 39.4%, 100~299인 규모에서 37.2%로 300인 미만 사업체에서 고령화 지수가 상대적으로 높다. 2004년 기준 직종별 고령화지수를 살펴보면 고위임직원 및 관리자를 제외하면 농림어업, 생산 관련 및 단순노무직에서 평균을 상회한다. 특히 생산직의 고령화 지수는 급격하게 증가했는데, 1980년 1%에서 1990년 5.1%로 증가한 다음, 2004년에는 80.3%로 급증하여 평균보다 2배 이상의 수준을 보이고 있다. 이러한 생산직 고령화 현상은 우리나라 제조업의 대부분이 성숙기 내지 쇠퇴기에 접어들었으며, 게다가 1987년 이후 특히 대기업을 중심으로 젊은 근로자 신규채용이 대폭 축소되었기 때문인 것으로 보인다.

4 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

〈표 1-4〉 사업장 특성별 고령화

구 분		고령화 지수			준고령화 지수		
		1980	1990	2004	1980	1990	2004
전 체		2.4	6.7	34.8	6.2	17.4	63.3
산업	광업	6.1	25.9	214.7	23.3	128.6	519.9
	제조업	1.4	5.0	21.4	3.8	13.2	47.8
	전기·가스 및 수도사업	1.5	8.3	43.7	9.4	28.0	147.0
	건설업	13.6	12.4	28.4	25.9	26.2	55.1
	도소매 및 소비자용품수리업	3.1	4.0	13.3	7.1	8.4	25.1
	숙박 및 음식점업	3.3	6.0	25.2	8.0	15.3	41.8
	운수·창고 및 통신업	4.4	14.4	92.1	12.8	41.3	194.6
	금융 및 보험업	1.2	2.7	6.7	7.1	8.4	21.2
	부동산·임대 및 사업서비스업	8.4	24.4	104.8	17.7	56.6	138.0
	사회 및 개인서비스업	8.4	12.6	31.2	19.2	28.4	56.8
규모	10~29인	6.5	11.4	39.4	13.5	23.0	65.4
	30~99인	4.3	10.4	40.4	10.4	23.5	69.1
	100~299인	2.2	6.9	37.2	6.2	19.5	74.4
	300~499인	1.4	4.3	29.9	4.5	14.8	60.1
	500인 이상	0.5	2.1	18.4	2.3	9.1	42.4
직종	고위임직원 및 관리자	19.3	1,068.2	3,778.0	29.0	2,311.7	6,814.5
	전문가, 기술공 및 준전문가	8.2	4.6	15.8	15.6	10.1	32.8
	사무종사자	1.3	1.9	5.1	4.2	5.2	11.6
	서비스종사자	17.7	76.7	34.8	43.1	163.8	72.1
	판매종사자	0.5	1.1	4.8	7.2	2.4	11.8
	농업, 임업 및 어업숙련 종사자	16.9	87.2	50.7	25.3	222.7	115.2
	생산 및 관련 종사자, 운수장비운전자 및 단순노무	1.0	5.1	80.3	3.1	15.7	138.2

주 : 10인 이상 비농 전산업 근로자 대상. 15~29세 청년층 근로자 수에 대한 55세 이상 고령 근로자 수의 비중이 고령화 지수 그리고 50세 이상 준고령자 수의 비중은 준고령화 지수임.

자료 : 노동부, 『임금구조기본통계조사』, 각 년도, 김정환(2004)에서 재인용.

사회 전반과 기업 내부에 있어서 고령화의 급속한 진전과는 반대로 우리나라 기업의 고용정책은 친고령적이지 않다는 평가들이 많아 고령

화 시대를 맞이하여 특히 우리나라 기업의 임금 및 직무체계 개편에 대한 요구들이 증가하고 있다. 한국노동연구원의 사업체패널 1차년도 조사에 의하면 고용조정시 연령이나 근속연수가 주된 퇴출자선정기준이 되고 있는데, 명예퇴직시 퇴출자의 선정기준으로 근속연수는 68.4%, 연령은 55.5%의 기업에서 사용되고 있으며, 정리해고시에도 각각 52%와 46%로 나타나고 있다.

그동안 우리나라 기업의 임금 및 직급체계는 고도성장기의 틀을 벗어나지 못하고 있는데, 예를 들어 대졸관리직 사원의 경우 40대 말에서 50대 초반에 임원으로 승진하지 않으면 직장을 그만두어야 될 정도로 승진시스템이 짜여져 있는 것이 일반적이며, 이러한 기업 내 인사제도는 이른바 '사오정이나 오륙도'와 같은 은어들을 만들어낸 배경이기도 하다. 게다가 고령화가 아직 문제가 되기 이전 그리고 장기근속을 통해 축적된 기업특유기술에 기반한 기술개량으로 경쟁을 수행하던 경우에는 오히려 긍정적 기능이 부각되기도 했던 연공급이 아직도 우리나라 기업의 지배적인 임금체계인데, 이는 최근의 기업경영환경과는 더 이상 부합되지 않는 임금체계이자 특히 고령층 고용과는 정합성이 없는 임금체계임이 국내외에서 지적되고 있다.

사회 전체적으로 보더라도 고령인력을 기업에서 조기 퇴출하는 경우 공적 연금이나 사적 연금 등 노후소득보장제도가 취약한 상태에서 사회적 부담으로 다가오며, 앞으로 예상되는 연금재정 문제를 완화하기 위해서라도 최소한 기업 내부에서 고령인력을 유지할 수 있는 인센티브 시스템을 마련하는 것이 매우 중요한 과제이다.

이상의 문제의식에서, 본 연구는 고령화 시대에 대응하기 위해 고령인력의 유지 및 활용에 적합한 임금제도, 특히 임금체계의 도입방안을 탐색하는데 필요한 기본적인 접근법을 살펴보고자 한다. 본 연구는 노동부에서 2006년 7월에 조사한 임금제도실태조사 결과를 기초로 하고, 노동부에서 2007년에 실시한 임금제도실태조사의 부가조사인 노사 양측의 임금체계 선호도에 관한 실태조사를 실시하여 얻은 데이터 분석을 통해 고용안정을 위한 임금체계개선에 가능한 정책적 대안을

## 6 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

제시하고자 한다. 보다 구체적으로, 퇴직고령자의 노후소득 보장 미흡으로 고용연장이 필요한 상황에서, 연공임금체계하 중고령자의 조기퇴직에 대한 현상분석과 정책대안을 모색하고자 한다.



## 제 2 절 연구내용

제2장은 우리나라 임금체계 현황에 대해서 분석한다. 외환위기 이후 변화가 있다고 하지만 경직적 호봉급은 여전히 우리나라의 지배적인 임금체계이다(김동배·정진호, 2005). 우리는 2006년 임금제도 실태조사 자료를 사용해서 임금체계 유형을 분류하고, 어떤 사업장이 어떤 임금체계를 갖고 있는지, 우리나라 기업의 임금체계는 어떻게 변해왔고 이는 임금체계 유형별로 차이가 있는지를 검토할 것이다.

제3장은 임금체계와 임금프로파일을 분석한다. 여기서는 노동부의 임금구조기본통계조사 자료와 노동부의 2006년 임금제도실태조사 자료를 사용한다. 여기서는 임금체계의 종류와 현황에 대해서 살펴보고, 우리나라 기업이 많이 채택하고 있는 연공급 임금이 어떠한 이론적 배경을 가지고 있는지 분석할 것이다. 이어서 임금체계의 종류에 따라 실제 기업의 연령-임금 프로파일, 연령-근속연수 프로파일 등에 대하여 살펴볼 것이다. 마지막으로 임금체계의 종류에 따라 근로자의 근속연수나 이직율이 실제 영향을 받는지 분석하고 요약 및 정책적 함의에 대하여 논의한다.

제4장은 임금체계와 중고령자의 고용안정성을 분석한다. 노동부의 2006년도 임금제도 실태조사를 이용하여 호봉급, 직능급, 직무급, 연봉급 등의 기본급체계 외에 성과급 비중 등 임금체계가 중고령자의 비율에 미치는 영향이 어떠한가를 분석하고 있다.

제5장은 노동부의 2007년도 임금제도 실태조사의 부가조사 파트인 임금체계 등에 대한 노사 당사자 선호조사 자료를 사용하여 임금체계에 대한 노사 양측의 선호도를 분석하기로 한다. 동 부가조사는 노동부와 노사정위원회 임금체계개선위원회가 공동으로 설문문을 개발하여 노사정위원회에서 활용할 수 있도록 한 것이다. 조사 내용은 기본급과 상여금의 결정요인별 비중, 변동급 비중, 평가에 따른 연봉차등 폭 등으

## 8 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

로 구성되어 있다.

제6장은 지금까지의 연구결과를 요약하고 정책함의를 제시한다.

마지막으로 <보론>에서 고령자 고용 촉진을 위한 정책 범주들로서 임금제도의 개선, 연령차별금지, 정년연장제도, 조기퇴직우대제도, 사회보장법상의 과제, 고령자고용촉진을 하기 위한 단체의 설립지원, 유·무급자원봉사 확대와 고용 등 제도개선 사항을 집중적으로 검토하면서 제도개선과 관련된 정책 과제를 제시하고 있다.

## 제 2 장

# 한국 기업의 임금체계 현황

## 제 1 절 자료

우리나라에서 임금체계 현황을 살펴볼 수 있는 자료는 거의 없다. 임금구조기본통계조사는 주로 임금수준에 대한 자료를 담고 있고 기껏해야 개인수준에서 연봉제 적용여부와 사업장 수준에서 성과배분 규모만 파악할 수 있다. 관련 정보를 담고 있는 조사로서 한국노동연구원의 사업체패널이나 한국직업능력개발원의 사업체조사가 있지만 이 조사들은 임금체계만이 아니라 다른 조사항목들이 많이 때문에 전문조사는 아니다. 이러한 이유로 노동부는 2006년부터 임금체계나 제도관련 전문조사로서 임금제도 실태조사를 시작하였다.

노동부는 2005년까지 『연봉제·성과배분제 실태조사』를 실시하였는데, 2006년부터는 조사명을 『임금제도 실태조사』로 바꾸고 조사항목에 임금제도 전반에 관한 사항을 추가하고 전수조사에서 표본조사로 바꾸었다. 그동안 전수조사의 응답률 문제가 계속 제기되어 통계기관으로부터 표본조사 방식에서의 전환을 권고받았고, 2005년까지의 조사는 주로 연봉제와 성과배분제에 한정된 질문들이라 우리기업의 임금제도 전반에 대한 조사가 필요하다는 인식이 반영한 것이다.

## 10 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

『임금제도 실태조사』의 모집단은 2005년 12월말 기준 상용근로자 100인 이상 6,170개의 사업체이다. 원래 모집단 사업장은 6,331개이지만, 임금제도 조사가 큰 의미가 없는 택시 사업체 중 확인 가능한 사업체와 층화 추출에 필요한 정보가 없는 사업체를 포함, 161개 기사업체는 제외하였다. 표본은 산업, 규모별 층화 무작위 샘플링 방법으로 1,510개 사업체를 추출하였다. 설문지는 2006년 7월부터 2006년 10월까지 지방노동사무소를 통해 각 사업체에 배포하였고, 1,393개 사업체로부터 사용 가능한 설문지를 회수하였다(응답률 92.3%). 모수 추정 방식은 아래와 같다.

$$\hat{p} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \hat{p}_i = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^{N_i} \frac{N_i}{n_i} y_{ij}$$

주: N=모집단 사업체 수, L=층의 수, Ni=모집단 층별 사업체 수, ni=조사된 층별 사업체 수

〈표 2-1〉은 사업장 특성을 정리한 것이다. 기술통계치의 계산에서는 위 모수추정 방식에 따라 가중치를 부여하기 때문에 결측치가 없는 한 표본의 크기는 6,170개 사업체이다. 사업체 특성을 보면 제조업 47.9%, 200인 미만 53%, 노동조합이 조직된 사업장 48.3%, 공공 부문(정부투자, 정부출연, 공기업 등) 4.3% 등으로 나타난다.

〈표 2-1〉 사업체 특성 변수

		평균	표준편차
업종	제조업	0.479	0.500
	전기가스수도건설	0.027	0.161
	도소매음식숙박	0.022	0.147
	운수통신	0.040	0.196
	금융보험	0.060	0.237
	부동산임대사업서비스	0.039	0.193
	교육보건사회서비스	0.058	0.233
	기타서비스	0.006	0.075
사업장 규모	100-199인	0.530	0.499
	200-299인	0.198	0.399
	300-999인	0.206	0.404
	1,000인 이상	0.066	0.249
노조	노동조합 조직=1	0.483	0.500
공공부문	공공부문=1	0.043	0.202
연봉제	연봉제 도입=1	0.506	0.500
성과배분제	성과배분제 도입=1	0.307	0.461

주: N=6170

## 제 2 절 임금체계 유형

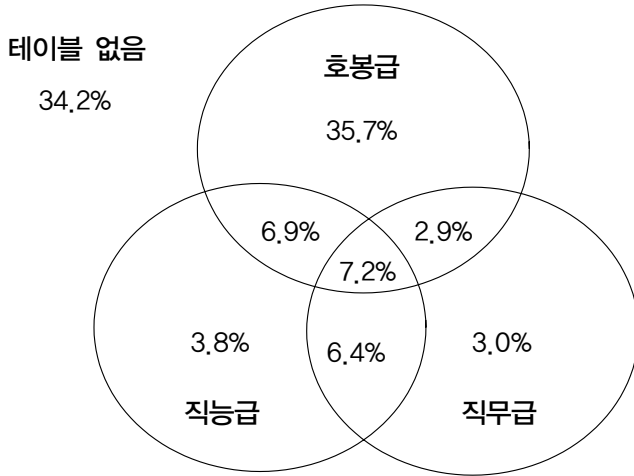
임금체계(pay structure)는 기본급의 차등 지급원리를 의미한다. <표 2-2>은 임금체계 유형을 구분한 것이고 [그림 2-1]은 이를 도시한 것이다. 우선 <표 2-2>를 보면 기본급이 호봉급만으로 구성된 순수호봉급이 35.7%로 가장 많고 이어서 기본급 테이블이 없는 경우가 34.2%로 두 번째로 많다. 직능급이나 직무급만으로 기본급이 구성된 경우는 각각 3.8% 및 3.0%에 불과하고 나머지는 다른 기본급과 혼용해서 활용되는 것으로 나타났다. 순수호봉이든 다른 기본급과 혼용해서 사용되는 병존 호봉급이든 호봉제가 존재하는 경우는 52.7%로 나타나고 있어 호봉급이 여전히 지배적인 임금체계인 것으로 보인다. <표 2-2>에서 흥미 있는 사실은 기본급 체계별 연봉제 도입률 간에 차이는 나타나지만 상식적으로 기대할 수 있을 만큼의 큰 차이는 없고, 호봉급과 연봉제가 병존하는 경우가 많아 연봉제를 임금체제로 볼 수 없다는 점이 다시 확인된다.

<표 2-2> 기본급 유형 분류

	기본급 구성 항목			빈도	비율	연봉제 도입률	성과배분 도입률
	호봉	직능	직무				
테이블없음(A)	X	X	X	2,111	34.2	57.9	23.7
순수호봉급(B)	○	X	X	2,202	35.7	43.4	32.5
순수직능급(C)	X	○	X	232	3.8	59.9	33.3
순수직무급(D)	X	X	○	183	3.0	44.6	36.4
호봉_직능급(E)	○	○	X	424	6.9	61.4	46.6
호봉_직무급(F)	○	X	○	181	2.9	43.4	36.2
직능_직무급(G)	X	○	○	394	6.4	43.3	33.4
호봉_직능_직무급(H)	○	○	○	442	7.2	48.2	32.2
전체	3,462	1,279	1,200	6,170	100.0	3,121	1,897

주: 기본급 구성요소 중 기타 유형은 제외. X는 부재, ○는 존재를 의미. 임금테이블 없음은 관리자 및 사원급 모두 테이블이 없는 경우(이하 동일).

(그림 2-1) 임금체계 분포



임금체계 유형별로 보상구성에 차이가 있는가? 임금제도실태조사는 대표직종의 평균 근로자의 보상 구성을 <표 2-3>과 같이 질문하고 있다. 임금체계 유형별 보상구성비를 분류한 것은 <표 2-4>이다.

<표 2-3> 보상구성 질문

정액급여		초과급여	특별급여			합계
통상임금		기타수당	연장, 야간, 휴일 근로수당	고정 상여금	변동 상여금	
기본급	통상적 수당 (정기·일률적 지급)					
( )%	( )%	( )%	( )%	( )%	( )%	100%

주: 대표직종의 평균적 근로자 연봉을 구성요소로 분할할 때의 구성비중임.

14 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

〈표 2-4〉 기본급 유형별 보상구성

	기본급	통상수당	기타수당	초과급여	고정상여	변동상여
전체	52.3	9.6	4.5	13.0	17.3	3.3
무체계	56.6	9.4	4.1	12.7	14.0	3.2
순수호봉	49.2	9.8	4.9	13.2	19.7	3.3
순수직능	55.7	9.2	3.5	14.2	14.0	3.5
순수직무	52.8	8.6	4.6	13.2	18.3	2.4
호봉_직능	50.3	8.0	4.4	14.4	19.4	3.4
직능_직무	54.6	9.7	4.3	13.9	14.7	2.9
호봉_직무	47.3	10.3	4.7	12.7	21.0	4.0
호봉_직능_직무	50.4	10.8	4.8	12.0	17.8	4.2
F.	49.297	3.231	3.123	2.232	51.372	2.984
(sig.)	(0.000)	(0.002)	(0.003)	(0.029)	(0.000)	(0.004)

기본급의 비중은 전체가 52.3%로 나타나고 있는데, 기본급 테이블이 없는 경우가 56.6%로 가장 높은 반면 기본급이 호봉급과 직무급으로 구성된 경우 동 비중이 47.3%로 가장 낮다. 변동상여금의 비중은 전체가 3.3%로 나타나는데, 기본급이 호봉급+직능급+직무급으로 구성된 경우에 가장 높은 4.2%를 차지하고 기본급이 직무급만으로 구성된 경우가 2.4%로 가장 낮았다.

기본급을 사전에 정하고 있는 임금테이블이 없는 경우 기본급 결정 방식, 기본급 결정요인, 그리고 처음부터 임금테이블이 없었는지 아니면 중도 폐지로 변화한 것인지 등에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 우선 변화 내역을 살펴보면 〈표 2-5〉에서와 같이 관리자급의 경우 63.1% 사원급의 경우 67.5%가 처음부터 임금테이블이 없었던 반면 관리자급의 33.9%와 사원급의 27.5%가 중도에 폐지하면서 없어졌다고 응답하고 있다. 〈표 2-6〉은 임금테이블 변화내역별 연봉제와 성과배분제 도입률 차이를 비교한 것인데, 상식적인 추론과 같이 기존 임금테이블



을 중도에 폐지했다고 응답한 경우 연봉제 도입률이 두 배 정도 더 높게 나타나고 있다. 거꾸로 이야기하면 중도 폐지로 임금테이블이 없다고 응답한 경우는 대부분이 연봉제를 도입한 사업장들이다.

〈표 2-5〉 임금테이블 부재 시 임금조정 등

		관리자급		사원급	
		빈도	비율	빈도	비율
기본급 결정방식	신입초임만 결정 이에 연동	1,372	56.3	1,367	72.4
	커미션, 도급 등 성과급	57	2.3	40	2.1
	개인별협상	995	40.8	454	24.0
	기타	0	0.0	7	0.4
	무응답	14	0.6	19	1.0
기본급 결정요인	근속연수	737	30.2	713	37.8
	숙련/역량	680	27.9	604	32.0
	직무가치	419	17.2	222	11.8
	업적/성과	565	23.2	291	15.4
	기타			15	0.8
	무응답	37	1.5	42	2.2
변화내역	처음부터 없었음	1,538	63.1	1,273	67.5
	중도폐지	825	33.9	520	27.5
	기타	0	0.0	5	0.2
	무응답	75	3.1	89	34.7

〈표 2-6〉 임금테이블 유무 변화내역과 연봉제, 성과배분제

		연봉제	성과배분제
관리자급	처음부터 없었음	44.4	19.8
	중도폐지	90.1	42.0
사원급	처음부터 없었음	46.4	18.8
	중도폐지	87.7	37.7

〈표 2-5〉에서와 같이 임금테이블이 없는 경우 운영을 보면 관리자급이나 사원급 모두 신입사원 초임수준만 결정하고 이에 연동해서 임금

을 결정한다는 응답이 다수를 차지하고, 임금결정 요인도 근속연수가 가장 많다. 그 대표적인 예가 과거 현대자동차 생산직인데, 현대자동차 생산직은 호봉테이블이 없었고 매년 신입사원 초임수준이 결정되면 이에 연동해서 재직자 임금이 재조정되는 방식을 취했다. 다만 처음부터 임금테이블이 없었던 경우와 중도에 임금테이블을 폐지한 경우에는 임금결정요인이 다를 수도 있다. 테이블로 보고하지 않았지만 관리자급의 경우 임금테이블 변화 내역별로 임금결정요인에 차이가 있는지를 살펴 보았다. 처음부터 테이블이 없었던 경우는 근속연수가 33.4% 이어서 숙련과 역량이 29.8%로 높았던 반면, 중도폐지의 경우 업적/성과가 39.9% 근속연수 26.1%의 순서로 예상과 같이 차이가 나타났다.

〈표 2-7〉은 호봉급, 직능급, 직무급의 운영현황을 정리한 것이다. 우선 직급별 적용현황을 보면 전체 직급에 적용되는 경우가 호봉급 74.8% 직능급 65% 직무급 58.6%로의 순서로, 직무급의 경우 상대적으로 특정 직급에 한정해서 적용되는 경우가 많은 것으로 나타났다. 각 임금체계의 적용직종을 보면 관리직과 사무직이 가장 높은 반면 단순노무직은 적용비중이 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 임금인상 기준을 보면 호봉급의 경우 근속연수가 81.5%, 직능급의 경우 숙련/역량이 36.6%에 근속연수가 31.5%, 직무급의 경우 근속연수 36.2%에 직무가치 30.9%의 순서로 나타나고 있다.

여기서 흥미 있는 점은 호봉급과 직능급의 경우 임금인상 기준이 해당 정의에 부합하며 각각 근속연수와 직무수행능력으로 나타나는 반면, 직무급의 경우 직무가치가 아니라 근속연수가 더 높은 비중을 차지한다는 점이다. 직무급의 가장 중요한 임금인상 기준이 근속연수라는 것은 우리나라에 도입된 직무급이 한국의 특성을 반영해서 상당히 연공적 요소를 많이 반영하고 있을 수 있다는 점을 시사한다. 예를 들어 직무값이 변하지 않거나 직무가 변하지 않는 경우에는 직무등급이나 임금밴드가 변하지 않아야 하지만 스킬업이 되었다고 가정하고 근속에 따라 임금밴드가 상승하는 경우 등이 여기에 해당된다.

〈표 2-7〉 호봉급, 직능급, 직무급 운영 현황

		호봉급		직능급		직무급	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
적용 직급	평사원	724	20.9	250	19.5	225	18.7
	관리자	147	4.2	198	15.5	272	22.7
	모두	2,592	74.8	832	65.0	703	58.6
적용 직종	관리직군	2,723	78.7	988	77.2	954	79.5
	연구기술직	1,468	42.4	549	42.9	371	30.9
	사무직	2,757	79.6	875	68.4	766	63.9
	서비스판매	1,041	30.1	301	23.5	262	21.9
	생산기능	1,949	56.3	641	50.1	483	40.3
	단순노무	917	26.5	181	14.1	228	19.0
임금 인상 기준	근속연수	2,822	81.5	403	31.5	435	36.2
	숙련/역량	236	6.8	468	36.6	226	18.8
	직무가치	68	2.0	151	11.8	371	30.9
	업적/성과	247	7.1	224	17.5	106	8.8
	기타	1	0.0			4	0.3
	무응답	88	2.5	34	2.6	59	35.0

### 제 3 절 사업장 특성별 임금체계

특정 임금체계를 채택하고 있는 사업장들은 어떤 특성을 지니고 있는가? <표 2-8>는 임금체계 유형별로 사업장 특성을 분류한 것이다. 우선 임금테이블이 없는 경우는 산업별로는 운수통신이나 부동산임대 그리고 사업서비스 산업, 규모별로는 소규모 사업장, 그리고 민간사업에서 많이 발견된다. 순수호봉급은 건설과 교육서비스 산업, 노동조합이 있는 사업장, 그리고 공공부문에서 상대적으로 많이 발견된다.

〈표 2-8〉 사업장 특성과 기본급 유형

	테이블 없음	순수 호봉	순수 직능	순수 직무	호봉_ 직능	직능_ 직무	호봉_ 직무	호봉_ 직능_ 직무	사례수	
전체	34.2	35.7	3.8	3.0	6.9	2.9	6.4	7.2	6,170	
업 종	제조업	30.5	36.2	4.7	3.2	8.6	3.3	6.2	7.2	2,954
	전기가스수도	9.6	61.0			3.3	9.6		16.4	38
	건설	25.4	59.1	1.3		8.9		2.4	2.8	164
	도소매	32.6	46.5	1.8	5.5	5.9	1.8	3.7	2.3	240
	음식숙박	23.3	46.6	5.9	5.6	7.2	1.6	4.3	5.3	98
	운수	59.3	22.7	3.5	3.2	3.2	1.6	4.6	1.9	872
	통신	59.9	19.8			10.2			10.2	27
	금융보험	16.5	35.9	2.6		2.4		15.7	26.9	247
	부동산임대	45.7	24.8	8.6		12.4			8.6	35
	사업서비스	46.6	23.1	5.3	2.6	6.2	3.0	4.1	9.2	529
	교육서비스	9.8	73.0			7.7		7.8	1.8	136
	보건사회복지	16.5	48.0	2.8	1.9	3.1	2.2	11.9	13.8	357
오락문화운동	13.2	52.4			13.8	6.0	6.0	8.7	103	
기타	37.9	29.2	0.7	5.7	6.4	8.3	9.2	2.7	370	
규 모	199인이하	40.0	30.3	3.6	3.3	5.9	3.9	5.7	7.2	3,269
	200-299인	31.6	43.2	3.5	1.7	7.0	1.3	6.1	5.6	1,224
	300-999인	25.4	40.1	5.0	3.9	7.3	2.8	6.9	8.6	1,269
	1000인이상	22.9	42.6	2.4	1.2	12.7	0.3	11.1	6.9	408
노 조	무노조	36.3	29.7	5.2	4.2	6.3	4.9	5.3	8.2	3,191
	유노조	32.0	42.2	2.2	1.6	7.5	0.9	7.6	6.0	2,979
영 역	민간	34.9	34.8	3.9	3.1	6.7	3.1	6.4	7.1	5,908
	공공	19.8	55.3			10.3		6.9	7.7	262

주: 셀 안의 수치는 가로행(行)에서 차지하는 비중(%)임.

호봉\_직능급은 통신과 부동산임대 오락문화운동 산업에서, 규모별로는 1000인 이상 사업장에서 상대적으로 많이 발견된다. 호봉급과 직무급, 호봉급\_직무급\_직능급의 경우 금융보험업과 보건사회복지 산업에서 많이 발견되고 있다. 임금테이블이 없는 사업장을 원래부터 없었던 경우와 중도 폐지형으로 구분해서 살펴보면 차이가 있다. 원래 임금테

20 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

이블이 없었던 경우는 운수(철도, 버스, 택시, 화물 등)와 사업서비스업(정보처리 및 기타 컴퓨터 관련, 연구 및 개발업, 전문-과학-기술서비스업, 사업지원 서비스업), 200인 미만 소규모 무노조 사업장에서 많이 채택되고 있는 유형으로 연봉제가 발달되어 있다. 이 경우 도급성 임금 내지 전문직 연봉계약 형태의 임금체계가 발달되어 있는 것으로 볼 수 있다. 중도폐지로 임금테이블이 없는 경우는 상대적으로 규모가 큰 사업서비스업에서 많이 발견되고 있다.

〈표 2-9〉 임금테이블 부재의 결정요인

	종속변수: 임금테이블 없음=1			
	모형1		모형2	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.465 ***	0.124	-0.804 ***	0.154
전기가스수도	-1.373	1.049	-1.385	1.056
건설	0.082	0.340	0.086	0.347
도소매	0.246	0.268	0.235	0.273
음식숙박	0.030	0.358	-0.138	0.363
운수	1.344 ***	0.207	1.431 ***	0.214
통신	1.574 **	0.643	1.386 **	0.648
금융보험	-0.528 *	0.313	-0.431	0.316
부동산임대	0.663	0.646	0.763	0.661
사업서비스	0.786 ***	0.216	0.763 ***	0.219
교육서비스	-1.070 **	0.448	-1.062 **	0.457
보건사회복지	-0.735 **	0.292	-0.703 **	0.299
오락문화운동	-0.832 *	0.499	-0.897 *	0.502
기타	0.312	0.256	0.385	0.262
200-299인	-0.255	0.169	-0.309 *	0.172
300-999인	-0.465 **	0.183	-0.530 ***	0.186
1000인이상	-0.385 **	0.176	-0.551 ***	0.185
노조	-0.545 ***	0.147	-0.471 ***	0.150
공공부문	-0.909 ***	0.344	-1.178 ***	0.351
연봉제			0.781 ***	0.138
성과배분제			-0.274 *	0.143
Chi-square	151.9***		185.8	
-2 Log likelihood	1570.0		1536.1	
N	1,393			

주: 다변량 분석에는 가중치를 부여하지 않았음. 산업의 준거범주는 제조업. 규모의 준거범주는 200인 미만. \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

이상 기술통계치를 통해서 살펴본 임금체계 유형별 특성을 다변량 분석을 통해서 다시 한번 확인해보기로 한다. 우선 <표 2-9>는 임금테이블이 없는 경우를 1로 둔 로짓회귀분석 결과이다. 분석결과는 <표 2-8>과 매우 유사하다. 업종별로 보면 운수통신과 사업서비스업의 경우 준거범주인 제조업에 비해서 임금테이블이 없을 확률이 유의하게 높은 반면, 교육서비스, 보건사회복지, 오락문화운동 산업의 경우에는 그 반대의 결과를 보인다. 200인 미만 소규모 사업장의 경우 대기업에 비해 임금테이블이 없을 확률이 유의하게 높고, 무노조 사업장과 민간 부문의 경우에도 임금테이블이 없을 확률이 유의하게 높은 것으로 나타나고 있다. 마지막으로 임금테이블이 없는 사업장의 경우 연봉제를 도입하고 있을 확률이 유의하게 높다.

〈표 2-10〉 호봉급 도입 결정요인

	종속변수: 호봉급 존재=1				종속변수: 호봉급만 존재=1	
	모형1		모형2		B	S.E.
	B	S.E.	B	S.E.		
상수	0.213	0.146	-0.089	0.156	-0.707 ***	0.148
전기가스수도	0.853	0.799	0.516	0.803	0.018	0.537
건설	0.150	0.341	0.303	0.347	0.676 **	0.318
도소매	-0.038	0.267	0.089	0.270	0.494 *	0.264
음식숙박	-0.133	0.336	-0.135	0.338	0.232	0.331
운수	-1.595 ***	0.215	-1.574 ***	0.220	-1.094 ***	0.222
통신	-1.002	0.657	-0.924	0.680	-0.860	0.800
금융보험	0.625 **	0.304	0.460	0.308	-0.231	0.248
부동산임대	-0.587	0.669	-0.568	0.683	-0.627	0.808
사업서비스	-0.763 ***	0.223	-0.782 ***	0.229	-0.585 **	0.241
교육서비스	1.462 ***	0.460	1.649 ***	0.466	1.273 ***	0.334
보건사회복지	0.732 ***	0.273	0.699 **	0.277	0.345	0.229
오락문화운동	0.825 *	0.448	0.791 *	0.456	0.503	0.359
기타	-0.680 ***	0.258	-0.732 ***	0.264	-0.469 *	0.273
200-299인	0.460 ***	0.169	0.522 ***	0.172	0.495 ***	0.166
300-999인	0.375 **	0.177	0.358 **	0.180	0.271	0.173
1000인이상	0.658 ***	0.181	0.673 ***	0.183	0.260	0.170
노조	0.846 ***	0.144	0.946 ***	0.147	0.718 ***	0.138
공공부문	1.524 ***	0.354	1.569 ***	0.357	0.860 ***	0.262
연봉제	-0.765 ***	0.134	-0.771 ***	0.137	-0.702 ***	0.128
성과배분제	0.161	0.138	0.136	0.141	0.060	0.134
직능급			0.644 ***	0.169		
직무급			0.662 ***	0.177		
Chi-square	265.0		309.0		168.5	
-2 Log likelihood	1597.9		1553.9		1688.0	
N	1,393					

주: 다변량 분석에는 가중치를 부여하지 않았음. 산업의 준거범주는 제조업, 규모의 준거범주는 200인 미만. \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈표 2-10〉은 호봉급 도입의 결정요인을 [호봉급 존재=1]과 [다른 기본급이 없이 호봉급만 존재=1]로 구분해서 로짓회귀분석을 실시한 결과이다. 먼저 산업더미변수의 효과를 보면 제조업에 비해 운수업과 사업서비스업의 경우 일관되게 호봉급이나 순수호봉급 존재와 유의한



부(-)의 관계를 보이는 반면, 교육서비스 산업은 일관되게 정(+ )의 관계를 보이고 있다. 호봉급은 병존형과 순수형을 불문하고 노동조합이 있는 사업장, 공공부문, 연봉제가 도입되지 않은 사업장에 존재할 확률이 높다. 호봉급 자체는 규모가 큰 사업장에서 도입할 확률이 유의하게 높게 나타나지만 순수 호봉급은 200인 미만에 비해 200-299인 규모에서만 이를 도입할 확률이 유의하게 높다.

〈표 2-11〉 직능급 도입 결정요인

	직능급 존재=1				직능급만 존재=1	
	모형1		모형2			
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-1.102 ***	0.163	-2.060 ***	0.210	-3.282 ***	0.377
전기가스수도	1.046 **	0.525	0.701	0.585	-17.209	9550
건설	-0.644	0.424	-0.343	0.437	0.094	0.766
도소매	-0.915 **	0.375	-0.790 **	0.393	-1.280	1.039
음식숙박	-0.141	0.393	-0.103	0.422	0.643	0.655
운수	-0.596 **	0.287	-0.383	0.307	0.519	0.577
통신	-0.415	0.795	-0.086	0.824	-18.105	11881
금융보험	0.218	0.267	-0.314	0.297	-0.214	0.764
부동산임대	0.167	0.703	0.545	0.755	0.742	1.091
사업서비스	-0.169	0.244	-0.084	0.264	0.093	0.495
교육서비스	-0.979 **	0.486	-0.900 *	0.501	-17.653	5290
보건사회복지	-0.256	0.276	-0.570 *	0.298	-0.601	0.762
오락문화운동	0.148	0.404	-0.006	0.433	-17.531	6395
기타	-0.177	0.293	-0.199	0.313	-0.484	0.764
200-299인	-0.233	0.203	-0.199	0.217	0.013	0.443
300-999인	0.075	0.196	-0.018	0.211	0.409	0.417
1000인이상	0.091	0.193	0.043	0.207	0.014	0.480
노조	-0.442 ***	0.160	-0.497 ***	0.175	-0.939 **	0.400
공공부문	0.000	0.306	-0.113	0.324	-17.445	4197
연봉제	0.164	0.147	0.360 **	0.159	0.426	0.345
성과배분제	0.151	0.149	0.156	0.160	0.181	0.340
호봉급			0.676 ***	0.170		
직무급			1.741 ***	0.159		
Chi-square	45.6***		198.1***		29.3*	
-2 Log likelihood	1374.2		1221.7		361.3	
N	1,393					

주: 다변량 분석에는 가중치를 부여하지 않았음. 산업의 준거범주는 제조업. 규모의 준거범주는 200인 미만. \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈표 2-11〉은 직능급 도입의 결정요인을 [직능급 존재=1]과 [다른 기본급이 없이 직능급만 존재=1]로 구분해서 로짓회귀분석을 실시한 결과이다. 앞서 [그림 2-1]에서 살펴본 바와 같이 직능급만 존재하는 경우는 사례가 얼마되지 않은데, 이를 반영한 듯 다변량 분석표에서도 모형의 통계적 유의성이 10% 유의수준에서 유의해서 해석에 유의할 필요가 있겠다. 직능급은 산업별로 보면 제조업에 비해서 도소매업이나 교육서비스업에서 도입되지 않을 확률이 높고, 사업장 규모와는 유의한 관계가 나타나지 않지만 노동조합이 있는 사업장에서는 도입될 확률이 유의하게 낮은 것으로 나타나고 있다. 앞서 [그림 2-1]에서 살펴본 바와 같이 직능급은 직무급이나 호봉급과 병존하는 경우가 많았는데, 다변량 분석에서도 호봉급과 직무급 더미 변수의 계수가 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

〈표 2-12〉 직무급 도입 결정요인

	직무급 존재=1				직무급만 존재=1	
	모형1		모형2			
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-1.086 ***	0.165	-2.077 ***	0.217	-3.143 ***	0.390
전기가스수도	1.111 **	0.539	0.794	0.578	-16.643	9394
건설	-1.741 **	0.733	-1.617 **	0.746	-17.487	5578
도소매	-0.736 *	0.394	-0.512	0.414	0.290	0.660
음식숙박	-0.133	0.432	-0.043	0.457	0.788	0.792
운수	-0.233	0.275	0.181	0.294	1.011	0.631
통신	-0.783	1.059	-0.734	1.144	-17.517	11730
금융보험	1.053 ***	0.252	1.083 ***	0.279	-17.140	4052
부동산임대	-0.959	1.065	-1.241	1.134	-18.044	12554
사업서비스	-0.071	0.260	0.090	0.282	0.074	0.594
교육서비스	-0.865 *	0.489	-0.740	0.506	-17.290	5246
보건사회복지	0.483 *	0.249	0.584 **	0.268	-0.249	0.778
오락문화운동	0.254	0.422	0.152	0.454	-17.122	6341
기타	0.242	0.283	0.476	0.304	0.788	0.554
200-299인	-0.378 *	0.213	-0.399 *	0.227	-0.737	0.568
300-999인	0.216	0.195	0.189	0.209	0.341	0.432
1000인이상	-0.021	0.201	-0.142	0.216	-0.472	0.597
노조	-0.403 **	0.166	-0.396 **	0.182	-1.253 **	0.494
공공부문	0.024	0.309	-0.147	0.334	-16.853	4046
연봉제	-0.246 *	0.149	-0.261	0.162	0.002	0.375
성과배분제	0.027	0.158	-0.050	0.169	0.190	0.391
호봉급			0.702 ***	0.177		
직능급			1.740 ***	0.159		
Chi-square	67.4***		218.4***		36.2**	
-2 Log likelihood	1313.9		1162.9		290.8	
N			1,393			

주: 다변량 분석에는 가중치를 부여하지 않았음. 산업의 준거범주는 제조업. 규모의 준거범주는 200인 미만. \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈표 2-12〉는 직무급 도입의 결정요인을 [직무급 존재=1]과 [다른 기본급이 없이 직무급만 존재=1]로 구분해서 로짓회귀분석을 실시한 결과이다. 앞서 [그림 2-1]에서 살펴본 바와 같이 직무급만 존재하는 경우는 사례가 얼마 되지 않는데, 이를 반영한 듯 다변량 분석표에서도 모형의 통계적 유의성이 5% 유의수준에서 유의해서 해석에 유의할 필

요가 있다. 산업별로 보면 제조업에 비해서 금융보험업과 보건사회복지 산업에서 직무급을 도입할 확률이 유의하게 높게 나타나고 있다. 규모 별로 보면 통계적 유의성은 낮지만 200인 미만에 비해서 200-299인에서 직무급을 도입할 확률이 낮게 나타나고 있지만 나머지 규모의 경우 계수의 통계적 유의성이 없다는 점도 흥미 있다. 노동조합이 존재하면 직무급이 도입될 확률은 유의하게 낮은 것으로 나타난다. 호봉급과 직능급이 존재할 경우 직무급도 도입될 가능성이 유의하게 높게 나타나고 있는 것은 앞서 직능급의 경우와도 동일한 결과이다. 이처럼 호봉급, 직능급, 직무급이 상호 보완적으로 도입되는 경향이 나타나는 것은 직무가치나 역량의 비중을 높이는 방향으로 임금체계를 개편하는 방식 중의 하나가 병존형 임금체계를 갖는 것이라는 점을 시사한다.

## 제 4 절 임금체계와 외환위기 이후 임금제도 변화

임금체계 유형과 임금제도 변화 간에 어떤 관계가 있는가? <표 2-13>은 외환위기 이후 임금제도 변화를 임금체계 유형별로 분류한 것이다. 우선 전체적으로 보면 외환위기 이후 임금제도 변화는 호봉제 관련이 37.1%(폐지 21.7%, 개선 15.4%)로 가장 많았고, 이어서 평가에 따라 임금인상을 차등하는 업적급(merit pay)의 도입이나 확충이 28.1%로 많았다. 반면 직무급의 확충이나 신규 도입이 13.6%로 가장 변화가 적었던 항목으로 나타났다.

임금체계 유형별로 보면 임금테이블이 없는 유형의 경우 상대적으로 호봉제를 폐지한 경우가 높게 나타났는데, 이를 <표 2-6>의 결과와 연결해서 해석하면 외환위기 이후 호봉제를 폐지하고 대신 연봉제를 도입하면서 기본급 테이블이 없다고 응답한 범주들이 여기에 해당되는 것으로 보인다. 순수호봉급만으로 기본급이 구성된 경우 호봉제 개선은 상대적으로 높은 편인 것으로 나타나지만 나머지 임금제도 변화는 대체로 가장 적게 발생했던 것으로 나타나고 있다. 순수호봉급의 이러한 경향은 외환위기 이후 임금제도의 변화만이 아니라 <표 2-14>의 향후 변화전망에서도 유사하게 나타나고 있다. 그런데 최근에 지적되고 있듯이 우리나라 호봉제는 경직적 연공급이 지배적이라는 점에서 보면 순수호봉급만 존재하는 경우 임금제도 변화가 가장 적었고 향후 변화도 적을 것이라는 점은 하나의 역설로 다가오기도 한다.

순수직능급의 경우 호봉제 폐지, 능력/역량급, 업적급과 같은 기본급 영역의 변화만이 아니라 성과상여금, 팀성과급, 상여금 개인차등에 있어서도 상대적으로 변화가 많았던 것으로 나타나고 있다. 순수직무급의 경우는 상대적으로 외환위기 이후 임금제도의 변화가 적었던 것으로 나타나고 있는데, 이를 결과 그대로 해석하면 순수직무급의 경우 더 이상 개선할 여지가 없었던 것이 아닌가라는 해석도 가능할 것이다. 나머

지 병존형 임금체계의 경우는 외환위기 이후 임금제도 변화가 활발하게 이루어졌음을 알 수 있다.

〈표 2-13〉 기본급 유형별 외환위기 이후 임금제도 변화

	호봉제 폐지	호봉제 개선	직무급	능력_역량급	업적급	성과 상여급	팀 성과급	상여 개인차등
전체	21.7	15.4	13.6	16.0	28.1	17.9	19.6	19.4
테이블 없음	29.2	5.7	13.2	16.3	31.7	15.6	15.6	20.4
순수호봉	15.8	17.6	4.9	7.0	19.6	15.5	18.8	17.1
순수직능	37.2	14.6	10.1	36.8	40.7	31.2	26.1	25.5
순수직무	27.6	3.8	35.4	16.2	14.2	14.7	17.0	6.5
호봉_직능	29.1	31.0	11.2	32.5	38.9	26.7	34.9	29.2
직능_직무	10.8	19.5	38.7	44.5	55.5	23.0	16.4	16.9
호봉_직무	8.6	28.8	34.0	15.5	26.7	13.5	15.9	18.9
호봉_직능_직무	13.5	27.0	26.1	21.2	31.8	28.4	30.5	21.0
F.	34.8	54.7	80.1	63.2	33.0	15.9	19.0	8.8

주: 수치는 해당 사건이 있었던 경우의 비중(%)임. 호봉제 개선은 정기승급축소, 호봉 통합/단축, 호봉상승에 따른 임금상승(호봉피치) 완화를 포함. 직무급, 능력/역량급, 업적급, 팀성과급, 상여급 개인평가 차등은 신규 도입 및 적용확대를 포함. F-통계량은 모두 p<.000에서 유의.

〈표 2-14〉은 기본급 유형별 추후 계획하고 있는 임금제도 변화 전망을 분류한 것이다. 우선 전체적으로 보면 향후 임금제도 변화는 평가차등(merit pay)을 의미하는 업적급의 도입이나 강화가 24.6%로 가장 많고 이어서 팀성과급의 도입 22.5% 상여급 개인별 차등 지급 21.5%의 순서로 높게 나타나고 있는 반면 상대적으로 가장 낮게 나타나는 것이 경영성과와 연동된 성과배분의 확대나 도입인 것으로 나타나고 있다. 즉 전체적으로 보면 기본급이나 상여급에 있어 성과와 보상 간 연계를 강화하는 소위 성과주의 임금의 강화가 향후 임금제도 변화의 방향인 것으로 보인다.

한편 이를 임금체계 유형별로 구분해서 살펴보면 순수호봉제의 경우

호봉제의 폐지나 개선이 상대적으로 많은 반면, 나머지 임금제도 변화 전망은 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 순수직능급의 경우 기본급에서는 능력/역량급의 확충 그리고 상여금에서는 성과배분의 확대에 상대적으로 많이 응답하고 있다. 순수직무급의 경우 직무가치의 확대나 역량급의 확대에만 상대적으로 높은 응답을 보이는 반면, 나머지 임금제도 변화에 대해서는 아주 낮은 응답을 보이고 있는 점은 <표 2-13>에서 살펴본 외환위기 이후 지금까지 임금제도 변화에서 보여준 양태와 유사하다. 나머지 병존형 임금제도의 경우는 앞서 살펴본 외환위기 이후 변화와 마찬가지로 향후에도 상대적으로 많은 변화가 있을 것으로 전망하고 있다.

<표 2-14> 기본급 유형별 향후 임금제도 변화 계획

	호봉 폐지	호봉 개선	직무급	능력_ 역량급	업적급	성과 상여급	팀 성과급	상여 개인차등
전체	6.6	10.0	14.5	16.8	24.6	13.2	22.5	21.5
테이블 없음	2.3	1.7	13.7	17.0	25.9	10.9	20.5	21.8
순수호봉	9.6	14.2	11.0	11.6	21.0	13.3	22.0	20.5
순수직능	3.4	6.4	11.9	26.5	25.6	26.7	29.6	24.0
순수직무	3.0	1.4	19.6	22.2	18.9	2.3	10.2	13.5
호봉_직능	12.9	17.1	17.6	20.9	29.0	12.2	29.5	25.0
직능_직무	6.3	12.9	28.6	30.3	37.4	22.7	19.9	15.6
호봉_직무	8.2	15.9	22.6	22.4	24.1	14.4	25.3	27.5
호봉_직능_직무	7.1	21.4	19.7	20.0	28.4	17.0	28.0	20.8
F.	19.6	49.3	13.1	15.1	6.4	12.5	7.2	3.5

주: 수치는 해당 사건이 있었던 경우의 비중(%). 호봉제 개선은 정기승급축소, 호봉 통합/단축, 호봉상승에 따른 임금상승(호봉폐지) 완화를 포함. 직무급, 능력/역량급, 업적급, 팀성과급, 상여금 개인평가 차등은 신규 도입 및 적용확대를 포함. F-통계량은 모두  $p < .000$ 에서 유의.

## 제 5 절 요약 및 함의

여기서는 노동부의 2006년 임금제도실태조사 자료를 사용해서 임금체계의 유형, 임금체계의 영향요인, 임금체계와 임금제도 변화를 살펴 보았다. 지금까지의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임금체계 유형을 호봉제, 직능급, 직무급의 유무별 조합으로 구분해 보면 호봉제가 존재하는 경우는 52.7%로 나타나고 있어 호봉급이 여전히 지배적인 임금체계인 것으로 보인다. 호봉제가 존재하는 경우 호봉급만으로 구성된 순수 호봉급이 35.7%이며 나머지는 다른 기본급과 혼용되는 병존형 호봉제로 나타났다. 호봉제에 이어서 기본급 테이블이 없는 경우가 34.2%로 두 번째로 많았다. 기본급 체계별 연봉제 도입 비율을 살펴보면 연봉제는 모든 임금체계 유형에서 높게 채택되고 있고, 예를 들어 호봉급과 연봉제가 병존하는 경우가 많아 연봉제를 임금체제로 볼 수 없다는 점이 다시 확인되었다. 임금테이블이 없는 경우 운영을 보면 관리자급이나 사원급 모두 신입사원 초임수준만 결정하고 이에 연동해서 임금을 결정한다는 응답이 다수를 차지하고, 임금결정 요인도 근속년수가 가장 많았다. 임금인상 기준을 보면 호봉급의 경우 근속년수가 81.5%, 직능급의 경우 숙련/역량이 36.6%에 근속년수가 31.5%, 직무급의 경우 근속년수가 36.2%로 나타나 우리나라에 도입된 직무급이 한국의 특성을 반영해서 상당히 연공적 요소를 많이 반영하고 있을 수 있다는 점을 확인하였다.

둘째, 임금체계 유형별 사업장 특성을 살펴보면 임금테이블이 없는 경우는 산업별로는 운수통신이나 부동산임대 그리고 사업서비스 산업, 규모별로는 소규모 사업장, 그리고 민간사업에서 많이 발견되고, 순수 호봉급은 건설과 교육서비스 산업, 노동조합이 있는 사업장, 그리고 공공부문에서 상대적으로 많이 발견되었으며, 호봉\_직능급은 통신과 부동산임대 오락문화운동 산업에서 그리고 규모별로는 1000인 이상 사업



장에서 상대적으로 많이 발견되었으며, 호봉급과 직무급, 호봉급\_직무급\_직능급의 경우 금융보험업과 보건사회복지 산업에서 많이 발견되었다. 다변량 분석결과 호봉급, 직무급, 직능급은 각각 상호 보완적으로 도입되는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있어 현실에서는 병존형 임금체계가 상당히 일반적이라는 점을 시사하고 있었다. 예를 들어 직무가치나 숙련의 반영요소를 확대하는 임금체계 개선의 구체적인 방식은 호봉급 이외에 직무급이나 숙련급 항목을 추가하는 것이 점진적인 개선이자 근로자나 노동조합측 수용성을 높일 수 있는 방안일 수 있다는 것이다.

셋째, 임금체계와 임금제도 변화 간 관계를 살펴보면 외환위기 이후 임금제도 변화는 호봉제 관련이 37.1%(호봉제 폐지 21.7%, 호봉제 개선 15.4%)로 가장 많았고, 이어서 평가에 따라 임금인상을 차등하는 업적급(merit pay)의 도입이나 확충이 28.1%로 많았던 반면 직무급의 확충이나 신규 도입이 13.6%로 가장 변화가 적었던 항목으로 나타났다. 임금체계 유형별로 보면 임금테이블이 없는 유형의 경우 상대적으로 호봉제를 폐지한 경우가 높게 나타났고, 순수 호봉급만으로 기본급이 구성된 경우 호봉제 개선은 상대적으로 높은 편인 것으로 나타나지만 나머지 임금제도 변화는 대체로 가장 적게 발생했던 것으로 나타나고 있다. 순수호봉급의 이러한 경향은 외환위기 이후 임금제도의 변화만이 아니라 향후 변화전망에서도 유사하게 나타나고 있어, 가장 임금체계 개편이 필요한 영역에서 가장 변화가 적었고 향후 전망도 낮다는 역설을 보이고 있었다. 한편 향후 임금제도 변화의 전망에 대해서는 평가차등(merit pay)을 의미하는 업적급의 도입이나 강화가 24.6%로 가장 많고 이어서 팀성과급의 도입 22.5% 상여금 개인별 차등 지급 21.5%의 순서로 높게 나타나고 있어, 기본급이나 상여금에 있어 성과와 보상 간 연계를 강화하는 소위 성과주의 임금의 강화가 향후 임금제도 변화의 방향으로 나타났다.

## 제 3 장

# 임금체계와 임금 프로파일

## 제 1 절 서론

최근의 인구구조 변화로 인하여 우리 사회는 멀지 않은 장래에 고령화 사회로 진입하게 된다. 고령화의 추세는 전 세계적으로 일어나고 있지만, 최근의 저출산 현상까지 겹쳐 있는 우리나라의 경우는 1950년대 중반부터 출생한 베이비붐 세대가 고령화되는 시점이 되면 고령인구의 비중이 매우 급격히 증가하게 된다. 이에 따라 노동시장에서의 인력수급에서 심각한 불균형 현상이 나타날 것으로 예측되고 있다.

단기적으로는 중년층(1955~1964년 출생)의 비대화로 인하여 베이비붐 세대는 일찍부터 조기퇴직 등의 고용불안정에 시달리고 있다. 그런데 이들이 모두 퇴직할 시점인 2020년, 혹은 2030년이 되면 오히려 노동시장은 총량적으로 인력부족 현상이 가속화될 전망이다. 따라서 총량적인 인력과잉 현상에 이어 인력부족 현상이 나타나는 기간이 매우 짧게 된다. 그러므로 기업들은 인력의 구조조정을 신경쓰다가 수년 후는 다시 인력의 부족 문제에 대처하여야 하는 상황이다.

더구나 연령 집단별로의 인력수급 불균형 현상은 더욱 심각한 문제이다. 연령 집단별로 노동의 기술역량이 비슷하여 상호 대체가 가능하

다면 총량적인 인력 공급과 수요만의 불일치가 없으면 된다. 그러나 단순노무직 등의 일부 직종을 제외하고는 연령이 높아질수록 인적자본 축적의 정도만 다른 것이 아니라 인적자본의 종류도 달라진다. 즉, 전문적인 경영자의 역할을 중전에는 중장년층이 하다가, 중장년층 인력이 부족하다고 해서 청년층 두 명이 이 업무를 담당할 수는 없다. 즉, 기업의 인력수요는 연령 간에 대체적이지 않고, 오히려 보완적인 경우가 많다.

따라서 현재는 중장년층의 공급 과잉이 문제가 되고, 향후에는 중장년층의 공급 부족이 우리 경제에 문제가 될 가능성이 높다. 더구나 중장년층은 고령층과는 달리 근로자의 생애에 걸친 인적자본 축적 단계에서 가장 인적자본이 높은 시점에 속해 있다. 이들이 노동시장에 지속적으로 머물면서 현업에 종사하는 경우 인적자본은 크게 쇠퇴하지 않지만, 일단 노동시장에서 퇴출하게 되면 이들의 인적자본은 크게 쇠퇴하게 되고, 그 이후 재진입한다고 해도 과거의 숙련수준을 유지하기는 힘들게 된다.

그러므로 우리 노동시장의 시급한 문제 중 하나는 중고령 인력이 가능한 한 노동시장에 오랫동안 머물러 있게 함으로써, 노동시장의 인력수급 불균형 문제를 해결하고, 동시에 고령화 사회에도 개별 근로자가 사회보장제도 등에 의지하지 않고 스스로 노년 대책을 마련할 수 있도록 하는 정책적 고려가 필요하다. 그러나 고령자들의 고용을 연장하는 문제는 단순히 노동법을 통한 입법이나 정부의 강제만으로는 불가능하고, 효율적이지도 않다. 오히려 시장의 메카니즘을 잘 활용하는 것이 더 효율적일 것이다. 그런데 우리나라 노동시장에서 고용의 문제는 기업들의 임금체계와도 밀접한 관련이 있다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 기업의 임금체계와 근로자의 생애에 걸친 임금 프로파일을 분석하고자 한다. 이러한 분석이 이루어져야만 향후 임금피크제 등의 확대 도입이나, 기업의 임금체계 개선을 시도할 때 실효성 있는 대안을 제시할 수 있기 때문이다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 제2장에서는 임금체계

#### 34 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

의 종류와 현황에 대해서 살펴보고, 우리나라 기업이 많이 채택하고 있는 연공급 임금이 어떠한 이론적 배경을 가지고 있는지 분석할 것이다. 이어 제3장에서는 임금체계의 종류에 따라 실제 기업의 연령-임금 프로파일, 연령-근속연수 프로파일 등에 대하여 살펴볼 것이다. 마지막 제4장에서는 요약 및 정책적 함의에 대하여 논의할 예정이다.

## 제 2 절 이론적 논의

### 가. 연공급에 대한 이론적 근거

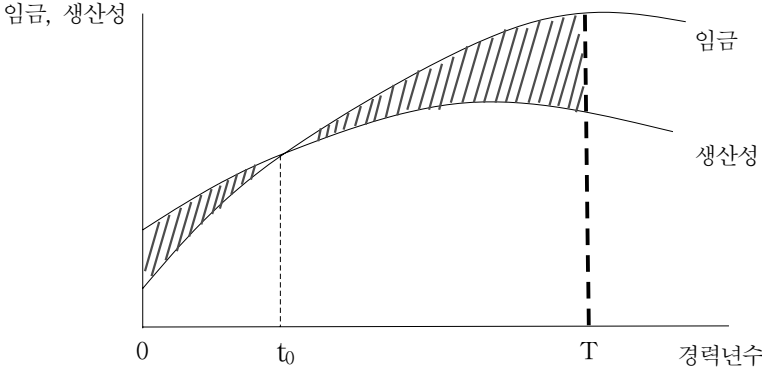
연공급이란 연령, 혹은 경력이 증가하게 됨에 따라 임금이 증가하는 임금체계를 뜻한다. 그런데 왜 연령이 증가할수록 임금이 증가하는가에 대해서는 여러 가지 이론이 있다. 첫째, 신고전학파에서는 노동시장이 경쟁적이면 임금이 근로자의 한계생산성과 일치한다고 본다. 그런데 근로자의 생산성은 나이가 들수록 증가하기 때문에 연령 증가에 따라 임금이 증가한다는 것이다. 연령이 증가하면 생산성이 증가하는 이유 역시 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 순수연령효과(ageing effect)로서 연령이 증가하면 여러 가지 사리판단력 등이 증가하기 때문에 생산성이 증가한다는 것이다. 그러나 이 효과는 구체적으로 어떻게 생산성 증가로 이어지는지 알기가 힘들고, 주어진 직무의 종류에 따라서 그 효과 역시 미지수이다. 그 다음은 노동시장에서 경력이 증가하면서 OJT(on-the-job training)를 통한 인적자본 증가가 일어나기 때문에 임금상승으로 이어진다는 것이다. 이 경우는 엄밀히 말하면 연령효과가 아니라 노동시장의 경력(labor market experience) 효과라고 할 수 있다. 일반적으로 남성인 경우 연령 증가와 노동시장 경력 증가는 같이 변화하기 때문에 연령효과로 보일 뿐이라는 것이다. 실제로 여자의 경우에는 출산과 육아를 전후하여 노동시장에서 경력단절 현상이 나타나기 때문에 연령이 증가하여도 노동시장 경력이 짧은 경우 그 효과가 크게 나타나지 않는다는 점을 고려하면 순수연령효과보다 경력효과일 가능성이 더 높다고 하겠다.

둘째, 신고전학파의 이론대로 노동시장이 경쟁적이면 임금이 근로자의 한계생산성과 일치하지만, 실제로 기업은 감시감독 비용(monitoring cost)을 줄이거나, 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 유인하

기 위해서 생애에 걸친 임금곡선을 의도적 혹은 암묵적인 노사 간의 계약으로 왜곡한다는 주장이다. 먼저 감시감독 비용을 줄이기 위한 방법으로 젊을 때에는 생산성보다 낮은 임금을 지불하여, 나이가 들면 생산성보다 높은 임금을 지불하여, 생애 전체에 걸쳐 받은 평생임금의 현재 가치와 평생생산성의 현재가치를 일치시킨다는 것이다. [그림 3-1]에서 보면 생애에 걸친 임금의 프로파일과 생애에 걸친 생산성의 프로파일이 나타나 있다. 개별 근로자들의 임금은 경력이  $t_0$  이하인 경우에는 자신의 생산성보다 적은 임금을 받게 된다. 그러나 경력이  $t_0$ 를 초과하게 되면 그 때부터는 자신의 생산성보다 높은 임금을 받게 된다. 그러나 기업은  $t_0$  이전에 생산성보다 적게 받은 임금 총액의 현재가치는  $t_0$  시점 이후에 생산성보다 더 많이 받은 임금 총액의 현재가치와 일치하도록 임금의 기울기를 설정하기 때문에 손해나 이익을 보지 않으며, 근로자 역시 생애에 걸쳐서는 손해나 이익이 발생하지 않는다.

이러한 임금 체계하에서는 만약 근로자가 근무태만(shirking) 등으로 해고되게 되면, (젊었을 때 못 받고) 향후 추가로 받게 될 임금(deferred payment)을 포기해야 한다. 따라서 근로자는 근무태만을 할 유인이 줄어들고, 반면에 기업은 감시감독 비용을 절약할 수 있게 된다. 줄어든 감시감독 비용은 기업과 근로자가 서로 나누어 가질 수 있기 때문에 서로 암묵적으로 이러한 계약(implicit contract)에 동의하고 있다고 보여진다.

(그림 3-1) 근로자 생애 (life-cycle)에 걸친 임금 프로파일



자료: Edward P. Lazear, 『Personnel Economics for Managers』, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

다음으로 근로자가 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 받는 경우이다. 기업특수적인 훈련이라 함은 훈련으로 인하여 축적된 기술이 해당 기업에서만 유용한 경우를 뜻한다. 이러한 종류의 훈련은 우리나라 기업에서 흔히 있을 수 있다. 특히 생산과정이 표준화되어 있지 않거나, 종사하는 업무가 관리직 혹은 사무직인 경우는 더욱 그러하다.

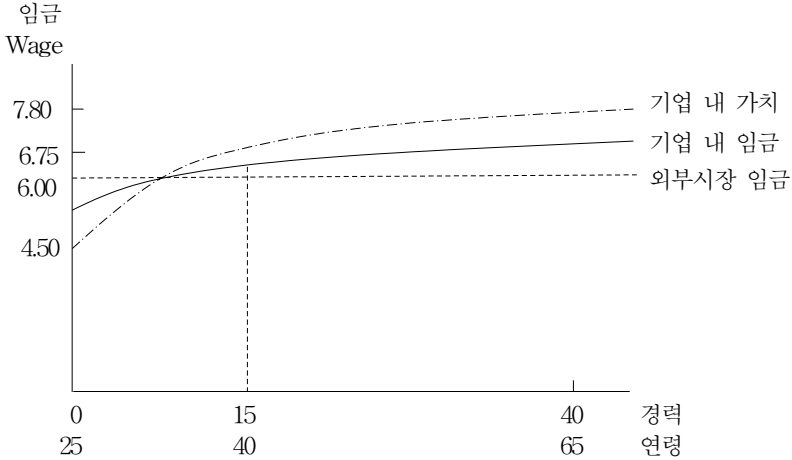
기업특수적 훈련과 대비되는 개념으로는 일반적 훈련(general training)이 있는데 이 경우는 훈련으로 인하여 축적된 기술을 어떤 기업에서든 상관없이 활용할 수 있다. 예를 들면 영어와 같은 외국어 교육이나 간단한 수준의 정보화 교육 등의 단순 훈련부터 시작해서, 의사, 변호사와 같은 대부분의 전문직 교육도 이러한 범주에 포함된다. 일반적 훈련을 받는 경우는 특정 기업이 훈련의 비용을 부담할 인센티브가 존재하지 않는다. 왜냐하면 자신들이 훈련시킨 근로자가 자신들을 위하여 일하지 않고 다른 기업으로 갈 수도 있기 때문이다. 반면에 근로자는 훈련 이후 임금상승이 훈련비용보다 크면 기꺼이 훈련비용을 본인이 부담하게 된다. 따라서 이 경우는 훈련비용을 본인이 부담하고, 훈련에 따르는 혜택(임금상승)도 본인이 가져가게 된다.

훈련이 기업특수적인 경우에는 상황이 달라진다. 만약 기업이 훈련비용을 부담하고, 훈련 후의 혜택도 기업이 가지게 되면 (즉, 훈련 후 생산성이 향상되어도 종전과 같은 임금을 지불하게 되면) 근로자는 훈련 이후 다른 기업으로 옮길 수도 있다. 근로자 입장에서는 어차피 임금이 같기 때문에 이직이 부담이 되지 않는다. 그러나 기업의 입장에서는 훈련비용만큼 손해를 입게 된다. 반대로 근로자가 훈련비용을 부담하고, 훈련 후의 혜택(훈련 후 임금상승)도 근로자가 가지게 되면 이번에는 기업이 그 근로자를 해고하려고 협박할 수 있다. 기업 입장에서는 훈련 받은 근로자를 비싼 임금을 주고 고용하나, 훈련 안 받은 근로자를 싼 임금으로 고용하나 마찬가지이기 때문이다. 그러나 근로자 입장에서는 해고되면 훈련비용만 허비하게 된다. 따라서 기업특수적 훈련이 경우에는 기업과 근로자가 훈련 비용을 각각 나누어 부담하고 훈련에 따른 혜택(생산성 상승) 역시 나누어 가지게 된다.

그렇게 되면 생애에 따른 생산성 프로파일보다 생애에 따른 임금 프로파일이 더 가파르게 된다. 즉, 연령에 따른 임금증가율은 종전보다 더 커지게 된다. [그림 3-2]에서 보게 되면 기업 내에서의 생산성 가치는 가파르게 증가하지만 기업 내에서의 임금은 그보다는 완만하게 증가한다. 훈련의 비용은 외부시장에서의 임금과 훈련기간 중에 그 근로자의 기업 내 생산성 가치와의 차이이다. 훈련비용을 기업과 근로자가 나누어 부담하기 때문에 기업은 근로자의 생산성 가치보다 더 높은 임금을 지불한다. 그러나 훈련 이후에는 혜택도 나누어 가지기 때문에 근로자의 생산성보다 더 낮은 임금을 지불한다. 따라서 경력이나 연령이 증가함에 따라 임금 수준은 높아지게 된다.



[그림 3-2] 기업특수적 인적자본이 존재하는 경우 임금 프로파일



자료: Edward P. Lazear, 『Personnel Economics for Managers』, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

이러한 신고전학파의 이론과는 달리 노동계에서는 임금이 근로자의 생산성만을 반영하는 것이 아니라 근로자 가구의 생계비를 보전해주기 위한 측면도 있다는 주장을 한다. 임금의 결정에서 생계비가 영향을 미친다고 하면 생계비는 연령이 증가할수록 더 많이 필요하므로 연령이 증가할수록 임금도 상승하여야 한다.

#### 나. 임금피크제의 도입 가능성

현재 대부분의 사업체가 채택하고 있는 연공서열형 임금체계는 입사 초기에는 생산성보다 낮은 임금을 지불하고, 이후 근속연수가 커질수록 생산성보다 높은 임금을 지불하는 체계이다. 따라서 매 시점에서 임금과 생산성은 일치하지 않으나, 노동자의 정년까지 노동생산성의 현재가치 합과 임금 현재가치 합은 일치하게 구성되어 있다.

하지만 생애 전체에 걸쳐 받은 평생 임금의 현재가치와 평생 생산성

의 현재가치는 일치시켜야 하기 때문에 기업은 강제적인 정년제도를 요구하게 된다. 그렇지 않으면 고령자의 고임금을 감당할 수가 없게 되기 때문이다. 이러한 이유로 인한 강제 정년 때문에 오히려 고령자들의 고용이 활성화되지 못하고 있는 실정이다.

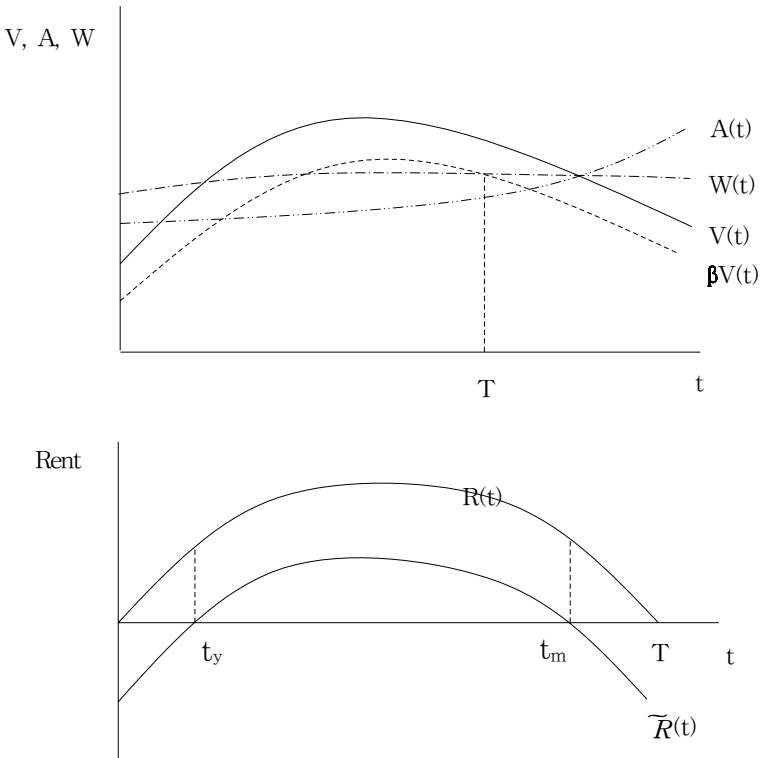
따라서 이 경우에는 평생 임금의 현재가치와 평생 생산성의 현재가치를 일치시킨다는 전제하에서 노사가 협의하여 정년을 연장하는 임금피크제를 도입할 여지가 커지게 된다. 물론 현실에서는 임금 이외의 부가적 급부(fringe benefits)나 세금, 국민연금 수혜액 등도 고려 대상에 포함해야 할 것이다. 그러나 이러한 문제는 임금피크제도를 설계할 때 충분히 반영될 수 있는 사항들이다.

임금피크제 도입이 어려운 경우는 기업의 급변하는 외부환경 때문에 기존의 임금체계가 현실을 반영하지 못하는 경우가 발생할 때이다. 이러한 외부환경은 기업 내부의 임금체계와 상관없이 생산물 시장에서의 가격하락을 유발하는 경우이다. [그림 3-3]에서 보면 근로자의 생애에 걸친 노동생산성의 현재가치( $=Vt$ )가 근로자의 생애에 걸친 임금의 현재가치( $=Wt$ )와 일치하게 설계되어 있다. 따라서 근로자가 기업은 T 시점까지 고용이 보장되는 경우는 서로 손해가 없도록 임금체계가 설계되어 있다. 그런데 외부충격으로 생산물 시장에서 제품의 가격이 하락하면 근로자는 종전과 똑같이 일하여도 근로자의 생애에 걸친 노동생산성의 현재가치는 V에서  $\beta V$ 로 감소하게 된다(단,  $0 < \beta < 1$ ). 그러므로 기업은 근속연수가  $t_y$  이하인 근로자와  $t_m$  이상인 근로자를 부득이 해고하여야 한다. 이 경우 고용조정이 불가피해 질 것이고, 기업의 입장에서는 정년이 임박해 있는 고연령 근로자의 경우는 조기퇴직금 등의 지불을 통하여 고용조정이 가능하지만, 그렇지 않은 중장년 근로자는 조기퇴직금을 지불해도 고용조정하기가 어렵게 된다.

현재 우리나라의 고용보험 제도는 이러한 경우에 대비하여 고용조정 지원금 제도를 운영하고 있다. 애초에 설계된 임금체계를 조정하기 위해서는 생산물 시장의 충격 정도를 정확히 파악하여야 하는데, 이 경우 노동자들(혹은 노동조합)이 정확한 정보를 얻는 데 한계가 있다. 또한

이러한 상황에서 임금피크제 등을 실시하여 정년까지 보장해주는 제도를 택하게 될 때에도 자칫하면 이 제도가 기업의 고용조정 수단으로 악용될 소지가 있어 주의가 요망된다.

[그림 3-3] 외부의 충격이 있는 경우의 근로자 생애 (life-cycle)에 걸친 임금 프로파일



자료: Edward P. Lazear, 『Personnel Economics for Managers』, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

### 제 3 절 임금체계와 임금프로파일

본 절에서는 기업이 가지고 있는 임금체계 유형에 따라서 근로자들의 평생임금 프로파일이 실제 어떤 모습을 보이고 있는지를 먼저 분석할 예정이다. 통상 연공급적 임금체계를 가지고 있으면 연령 혹은 경력이 증가할수록 임금 프로파일이 가파르게 상승할 것으로 예상되고, 반면 연봉제, 능률급 등의 체계이면 완만한 상승이 예상된다. 그러나 실제 현실에서 과연 그런지에 대한 분석이 우선되어야 할 것이다. 이러한 분석을 실행한 이후, 임금체계별로 근로자들의 고용안정성에 차이가 나는지를 분석할 예정이다.

#### 가. 가설

연공급적 임금체계를 가지고 있으면 연령 혹은 경력이 증가할수록 임금 프로파일이 가파르게 상승하고, 연봉제, 능률급 등의 체계이면 임금 프로파일이 완만하게 상승할 것이다.

#### 나. 사용자료

이 가설을 검증하기 위해서는 기업의 임금체계에 대한 정보와 동시에 개별 근로자들의 임금 정보가 필요하게 된다. 개별 근로자들의 임금 정보를 가장 잘 나타내 주는 자료는 노동부가 매년 조사하는 『임금구조기본통계조사』이다. 그런데 이 조사에서는 기업의 임금체계에 대해서는 자세히 조사하고 있지 않다. 반면, 임금의 산정기준에 대한 질문항이 있는데 여기서는 시간급, 일급, 주급, 월급, 연봉제, 도급 등의 능률급 정도로만 구분하고 있다. 따라서 본 연구에서는 시간급, 일급, 주급, 월급을 받는 경우와 연봉제, 그리고 도급 등의 능률급을 받는 경우

를 구분하여 분석하고자 한다. 다음 분석은 2005년 『임금구조기본통계조사』를 고정급, 연봉제, 능률급의 세 분류로 나누어 연구를 진행하게 된다. 각 분류별 분석에 필요한 변수들의 기초통계량은 다음 <표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 기초통계량(평균)

변수명	고정급	연봉제	도급 등의 능률급
교육연수	10.7 (2.8)	12.7 (2.5)	8.2 (2.7)
경력연수	21.3 (11.8)	17.2 (10.0)	31.0 (10.2)
근속연수	7.9 (7.5)	6.6 (6.7)	7.5 (6.9)
결혼더미 (기혼=1)	0.69 (0.46)	0.64 (0.48)	0.89 (0.31)
지역더미 (서울=1)	0.73 (0.44)	0.87 (0.34)	30.91 (0.29)

주: ( )안은 표준편차임.

위의 <표 3-1>에서 알 수 있듯이 연봉제를 받는 근로자의 교육연수가 약 12.7년으로 가장 높은 것을 알 수 있다. 다음으로 고정급을 받는 근로자의 평균 교육연수는 10.7년이며, 도급 등의 능률급을 받는 근로자의 평균 교육연수는 8.2년에 불과하다. 따라서 도급 등의 능률급을 받는 근로자들은 노동시장의 주변부 근로자일 가능성이 높다고 하겠다.

반면에 경력연수에 있어서는 도급 등의 능률급을 받는 근로자들이 경력연수가 평균 31년으로 가장 높게 나타나서, 이들의 연령이 상당히 높음을 알 수 있다. 다음으로는 고정급을 받는 근로자로서 이들의 경력연수는 평균 21.3년이다. 연봉제를 받는 근로자는 이들보다 경력연수가 짧은 17.2년에 불과하여 상대적으로 젊은 층임을 알 수 있다. 근속연수에 있어서는 고정급이 약 7.9년으로 가장 긴 것으로 나타나 가장 고용안정 상태에 있다고 볼 수 있다. 도급 등의 능률급을 받는 근로자

역시 근속연수가 7.5년으로 길게 나타났다. 하지만 연봉제 근로자의 경우는 6.6년으로 근속연수가 가장 짧게 나타났다. 그 외 결혼더미와 지역더미 역시 임금체계에 따라서 약간씩 다른 분포를 보이고 있다.

## 다. 모형 및 분석결과

임금의 연공성을 파악하기 위해서는 우선 개별 근로자들의 정보를 이용하여 임금결정식을 추정하여야 한다. 본 연구에서는 『임금구조기본통계조사』의 최근년도(2005년) 자료를 사용하여 다음과 같은 임금결정식을 추정하였다.

$$\ln W_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{EDU}_{it} + \beta_2 \text{EXP}_{it} + \beta_3 \text{EXP}_{it}^2 + \beta_4 \text{TENURE}_{it} + \beta_5 \text{TENURE}_{it}^2 + \beta_6 \text{MARRIED}_{it} + \beta_7 \text{REGION}_{it} + u_{it}$$

여기서  $W_{it}$ 는  $t$  시점에서 근로자  $i$ 의 시간당 근로소득,  $\text{EDU}_{it}$ 는 교육연수,  $\text{EXP}_{it}$ 는 잠재적인 노동시장경력(연령-교육연수-6),  $\text{TENURE}_{it}$ 는 동일 직장에서의 근속연수를 나타낸다.  $\text{MARRIED}_{it}$ 는 혼인상태를 나타내는 더미변수(기혼=1, 기타=0),  $\text{REGION}_{it}$ 은 직장소재지를 나타내는 더미변수(서울=1, 기타=0)이다.  $u_{it}$ 는 오차항이다. 연령-임금 프로파일의 추정시에는 경력변수 대신에 근로자의 연령을 이용하였다.

이 결정식의 추정결과를 바탕으로 연령-임금 프로파일(Age-Earnings Profile), 경력-임금 프로파일(Experience-Earnings Profile), 근속연수-임금 프로파일(Tenure-Earnings Profile) 등을 임금체계 종류별로 추정하였다.

### (1) 모형 추정결과

위의 임금결정식을 추정한 결과는 다음 <표 3-2>와 같다. 위의 <표

3-2)에서 알 수 있듯이 교육연수가 임금상승에 미치는 효과가 연봉제에서 약 11%로 추정되어 가장 높게 나타났다. 고정급에서는 약 9%로 나타났는데, 연봉제의 경우는 단순히 교육연수가 높다고 자동적으로 높은 임금을 받는 것이 아니기 때문에 같은 교육수준에서도 자신이 스스로 능력이 있다고 여겨지는 근로자가 연봉제를 채택하고 있는 회사를 선택하였을 가능성이 있다. 즉, 임금체계 선택에 있어서 표본선택의 편의(sample selection bias)가 존재할 수 있음을 보여준다. 반면에 능률급에서는 교육의 효과가 약 3%로 추정되어 가장 낮게 나타났다. 즉, 능률급에서는 교육의 효과가 매우 미약하다는 것을 알 수 있다. 이는 이들 집단의 교육수준이 매우 낮은 것(〈표 3-1〉 참조)과도 관련이 있을 것으로 보인다. 여기서도 역시 표본선택의 편의(sample selection bias) 때문에 이러한 현상이 나타났을 가능성이 높다고 하겠다.

〈표 3-2〉 추정결과

변수명	고정급	연봉제	능률급
EDU	0.094*** (305)	0.115*** (220)	0.029*** (3.55)
EXP	0.019*** (62)	0.056*** (111)	-0.010 (-1.05)
EXP <sup>2</sup>	-0.044*** (-81)	-0.105*** (-110)	-0.004 (-0.25)
TENURE	0.078*** (239)	0.049*** (89)	0.116*** (14)
TENURE2	-0.125*** (-101)	-0.068*** (-32)	-0.278*** (-8)
MARRIED	0.049*** (22)	0.066*** (21)	-0.016 (-0.25)
REGION	0.078*** (46)	0.121*** (35)	0.726*** (12)
CONSTANT	7.58*** (46)	7.21*** (35)	8.32*** (49)
R <sup>2</sup>	0.56	0.54	0.24
N	350,813	139,622	1,660

주1) ( )안의 값은 t값임.

주2) \*\*\*, \*\*, \*은 0.01, 0.05, 0.1의 수준에서 유의함.

## (2) 경력-임금 프로파일(Experience-Earnings Profile)

경력연수가 임금상승에 미치는 효과를 분석하기 위해서 여기서는 근로자들의 경력 및 경력제곱항의 추정계수를 이용하여 경력과 임금간의 관계, 즉 경력-임금 프로파일(Experience-Earnings Profile)을 계산해 보았다. 나머지 변수들의 값은 해당 집단의 평균값을 이용하였다.

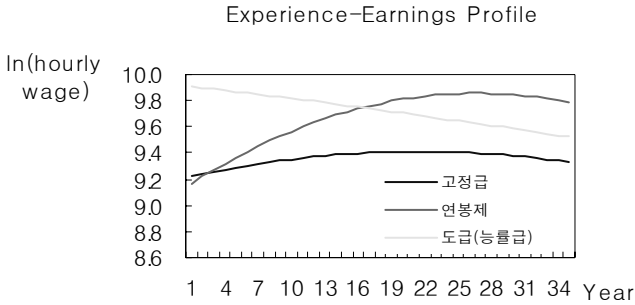
[그림 3-4]에는 근로자들의 경우 경력이 증가함에 따라서 임금이 어떻게 증가하고 있는지를 나타내고 있다. 예상대로 고정급보다 연봉제의 경력-임금 프로파일이 더 가파른 것으로 나타났다. 즉, 다른 임금체계보다 연봉제의 경우 일반적인 훈련(general purpose training)을 통한 인적자본의 축적이 더 많음을 보여주는 결과이다. 경력-임금프로파일의 경우 한 근로자가 노동시장에 진입한 후 이직관계를 고려하지 않고 총 근무기간을 뜻하기 때문에 나타나는 결과라 할 수 있다.

또한, 경력이 3년 이하 일 때는 고정급의 임금수준이 더 높게 나타나고, 그 이후부터는 연봉제의 임금증가 속도가 더 빨라져 그보다 높은 수준의 임금을 받는 것으로 나타났다. 고정급과 연봉제 두 임금체계 모두 임금 정점 연령(peak years)이 나타나게 되는데 연봉제가 경력이 더 오래 지난 후에야 나타나는 것으로 보인다.

도급의 능률급의 경우 추정계수가 유의하지 않기 때문에 오히려 감소하는 기울기를 가지는 것으로 나타났다.



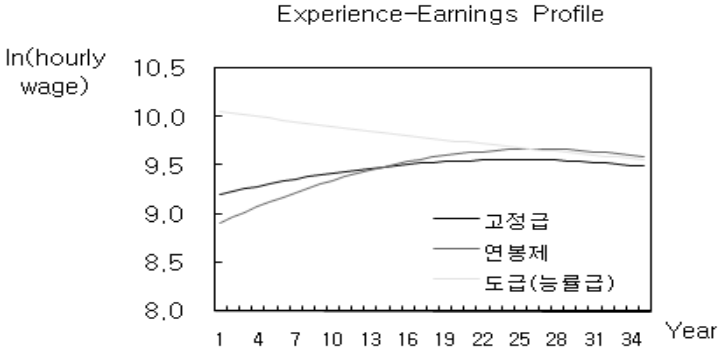
(그림 3-4) 경력-임금 프로파일: 2005년, 전체



다음으로는 남자와 여자인 경우 경력-임금 프로파일이 어떻게 다르게 나타나는지 살펴보겠다. 남자의 경력-임금 프로파일<sup>1)</sup>의 경우 전체 경력-임금 프로파일과 큰 차이는 없다([그림 3-5] 참조). 단지, 연봉제의 기울기가 다소 완만해져 나타나고, 고정급과 연봉제의 임금수준이 반전되는 시점이 경력 14-15년으로 증가하였다. 경력이 약 14년 이전에는 고정급의 임금수준이 더 높다가 그 이후에는 연봉제의 임금상승 속도가 더 빨라져 고정급의 수준을 상회하는 것으로 나타났다. 임금 정점 연령(peak years)과 관련해서는 고정급에서 먼저 나타나는 것으로 보이나 그 차이는 미미하다. 또한, 도급(능력급)은 마찬가지로 경력관련 추정계수의 유의성이 떨어져 오히려 경력이 증가할수록 임금이 감소되는 것으로 나타났다.

1) 남자, 여자의 경력-임금 프로파일을 구성하기 위한 임금결정식을 추정 한 결과는 <부표 3-4>에 나타나있다.

[그림 3-5] 경력-임금 프로파일: 2005년, 남자



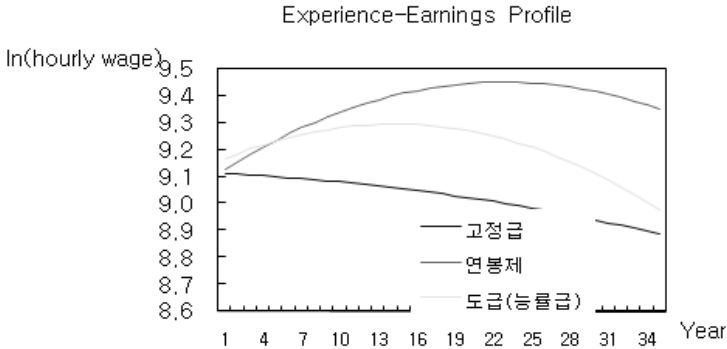
다음 [그림 3-6]은 여자의 경력-임금 프로파일을 보여준다. 두드러지는 특징은 남자에 비해 연봉제의 기울기가 매우 가파르게 나타난다는 것과 고정급의 기울기는 감소한다는 것이다. 연봉제의 경우는 여성의 경력이 증가할수록 임금 상승의 속도가 더 빨라지는데 이는 노동시장에 오래 머물지 않는 여성의 특징을 나타내 준다고도 할 수 있다. 만약, 노동시장에 오래 머물러 경력이 많은 여성이라면 인적자본의 증가로 더 높은 임금을 받을 확률이 높다는 것을 뜻하기도 하다. 하지만, 연봉제의 경우에도 경력이 약 23년되는 수준에서 임금 정점 연령 (peak years)이 나타난다. 이는 고정급과 도급(능력급)의 경우보다 가장 늦게 나타나는 수준이기도 하다.

또 하나의 특징인 고정급의 기울기가 감소하게 나타나는 이유는 여성의 경력단절현상에서 찾아 볼 수도 있다. 출산과 육아를 경험하게 되는 여성의 경우 경력이 증가하여 OJT(On-the-job training)를 통한 인적자본 증가가 일어나야 함에도 불구하고 이것이 단절되어 임금상승에 오히려 해가 되는 요인으로 작용할 가능성이 있다는 것이다.

다음으로 도급(능력급)의 경우에도 경력이 14년되는 해까지 경력이 증가할수록 임금수준도 증가하나 그 시점을 정점으로 이후에는 오히려 경력이 증가할수록 임금수준이 감소한다. 이는 인적자본이 축적되는 양

보다 인적자본의 노후화가 급속히 일어나는 것으로 정년제도와 고령자의 고임금을 감당할 수 없는 이유 때문이기도 하다.

(그림 3-6) 경력-임금 프로파일: 2005년, 여자



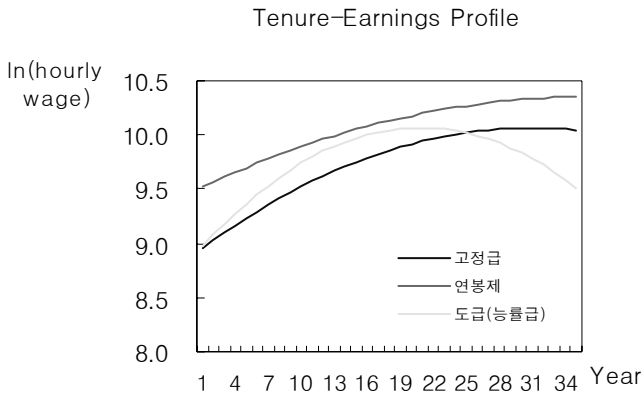
### (3) 근속연수-임금 프로파일(Tenure-Earnings Profile)

근속연수가 임금상승에 미치는 효과를 보기 위하여 앞에서와 마찬가지로 근로자들의 근속연수 및 근속연수제곱항의 추정계수를 이용하여 근속연수와 임금 간의 관계, 즉 근속연수-임금 프로파일(Tenure-Earnings Profile)을 계산해 보았다. 근속연수는 동일한 기업에 얼마나 오랫동안 근무하였는가를 나타내주므로, 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 통한 인적자본의 축적이 얼마나 많았는지를 보여준다. 나머지 변수들의 값은 해당 집단의 평균값을 이용하였다.

[그림 3-7]에는 근로자들의 경우 근속연수가 증가함에 따라서 임금이 어떻게 증가하고 있는지를 나타내고 있다. 경력-임금 프로파일에서와는 달리 연봉제보다 고정급의 기울기가 보다 더 가파르게 나타났으며, 도급(능력급)의 경우 기울기는 가파르나 임금 정점 연령(peak years)이 가장 먼저 나타나는 것을 보여준다. 즉, 고정급의 임금체계 하에서 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 통한 인적자본의

축적으로 가장 높은 임금상승을 기대할 수 있다는 것이다. 하지만, 근속연수와 상관없이 절대적인 임금수준은 항상 연봉제보다 낮은 수준을 유지하고 있다. 도급(능력급)의 경우 근속연수가 25년 이하인 경우 고정급보다 더 높은 임금수준을 유지하고 근속연수 21년을 임금 정점 연령 (peak years)으로 25년 이후에는 고정급보다 더 낮은 임금수준을 받게 된다. 즉, 고정급과 연봉제에 비해 도급(능력급)의 임금체계 하에서는 한 기업에서 머무르는 근속연수에 따라 인적자본의 축적보다 노후화가 급속하게 진행되는 것으로 보인다.

(그림 3-7) 근속-임금 프로파일: 2005년, 전체

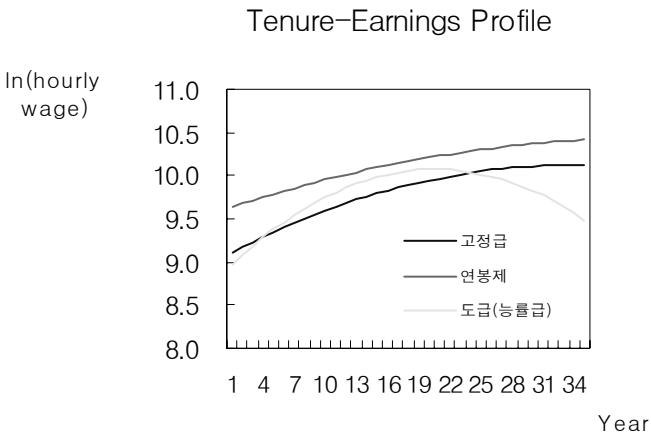


남자의 근속-임금 프로파일을 보면 전체 근속-임금 프로파일과 큰 차이가 없다((그림 3-8)). 다만 고정급과 연봉제의 임금 수준이 약간 상승하였다. 즉, 고정급의 기울기가 가장 가파르게 나타나 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 통한 인적자본의 축적으로 생산성 향상을 기대해 가장 높은 임금상승을 보인다. 하지만, 연봉제의 임금체계보다 절대적으로 낮은 수준의 임금을 받는다.

도급(능력급)의 경우 근속연수가 4년-24년인 경우 고정급보다 더 높은 임금을 받고 그 외의 경우 더 낮은 임금을 받고 있다. 즉, 능력급의

경우 고정급보다 노동시장에 진입한 초기, 은퇴시점에서 인적자본의 축적으로 인한 임금상승, 또한 인적자본의 노후화로 인한 임금하락의 효과가 큰 것으로 나타났다. 임금 정점 연령(peak years)은 근속연수가 21년 되는 때에 나타나 그 이후에는 근속연수가 증가해도 임금수준이 하락하는 결과를 나타내 보인다.

[그림 3-8] 근속-임금 프로파일: 2005년, 남자

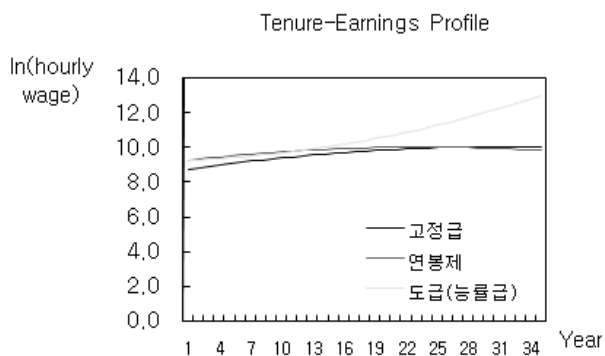


다음으로 [그림 3-9]에 나타나 있는 여자의 근속-임금프로파일에서는 첫째, 도급(능력급)의 프로파일이 상승한다는 것과 둘째, 고정급과 연봉제의 프로파일이 거의 비슷하게 나타난다는 특징을 가진다.

여자인 경우 여자와는 달리 도급(능력급)인 임금체제 하에서 근속연수가 15년 이상인 경우 임금상승 속도에 가속도가 붙어 증가하는 것으로 나타났다. 이는 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 통한 인적자본의 축적이 증가되어 임금상승 요인으로 작용한다는 것을 의미한다.

다음으로 고정급과 연봉제의 프로파일을 비교해보면, 근속연수가 17년 이하인 경우 연봉제의 임금수준이 약간 높으나 그 이후에는 거의 비슷한 모습을 가진다.

(그림 3-9) 근속-임금 프로파일: 2005년, 여자



## 제 4 절 요약 및 정책적 함의

연봉제를 받는 근로자의 교육연수가 가장 높고, 다음으로 고정급이며 도급 등의 능률급을 받는 근로자의 평균 교육연수가 가장 낮았다. 따라서 임금체계의 종류에 따라서 근로자들의 능력수준이 다를 가능성이 상당히 존재하기 때문에 본 실증분석의 해석에서는 주의를 요한다. 그러나 경력연수에 있어서는 능률급, 고정급, 연봉제 순서로 나타났으며, 근속연수에 있어서는 고정급, 능률급, 연봉제 순서로 나타났다.

임금결정식을 추정한 결과는 교육연수가 임금상승에 미치는 효과가 연봉제, 고정급, 능률급 순서로 크게 나타났다.

경력연수가 임금상승에 미치는 효과를 보기 위해서 경력-임금 프로파일을 분석하였다. 예상대로 고정급보다 연봉제의 경력-임금 프로파일 이 더 가파른 것으로 나타났다. 이는 연봉제의 경우 일반적인 훈련 (general purpose training)을 통한 인적자본의 축적이 더 많음을 보여주는 결과이다. 능률급의 경우 추정계수가 유의하지 않기 때문에 오히려 감소하는 기울기를 가지는 것으로 나타났다.

근속연수가 임금상승에 미치는 효과를 보기 위하여 근속연수-임금 프로파일을 계산한 결과 경력-임금 프로파일에서와는 달리 연봉제보다 고정급의 기울기가 보다 더 가파르게 나타났으며, 도급(능률급)의 경우 기울기는 가파르나 임금 정점 연령이 가장 먼저 나타나는 것을 알 수 있었다. 즉, 고정급의 임금체계하에서 기업특수적 훈련(firm-specific training)을 통한 인적자본의 축적으로 가장 높은 임금상승을 기대할 수 있다는 것이다. 하지만, 근속연수와 상관없이 절대적인 임금수준은 항상 연봉제보다 낮은 수준을 유지하고 있다. 도급(능률급)의 경우 고정급과 연봉제에 비해 도급(능률급)의 임금체계하에서는 한 기업에서 머무르는 근속연수에 따라 인적자본의 축적보다 노후화가 급속하게 진행되는 것으로 보인다.

이 같은 결과들은 이론에서 사전적으로 예측된 것과 거의 유사한 것이다. 따라서 고정급 대신 직무급 등을 도입할 경우 위에서 지적한 근로자의 생산성과 임금 괴리 문제는 어느 정도 해결될 수 있다고 보여진다. 이것이 힘들 경우 고정급하에서도 노사합의하에 임금피크제 등을 도입할 수 있을 것이다.

그러나 기업이 임금피크제를 도입하여 정년을 연장해도, 고령자에게 적합한 직무가 없는 경우는 계속 고용이 힘들다. 따라서 고령자 직무를 개발할 필요성이 있다. 이 같은 현상은 특히 관리직종에서 많이 나타나는데 관리직종에서 재고용되는 경우 업무 자체가 기존 업무와 달라지는 경우가 많기 때문이다. 반면, 생산직이나 전문직종 등은 재고용이 되어도 비슷한 업무를 수행하기 때문에 임금만 조정해 주면 될 수도 있다. 또한, 고령자의 재훈련, 전직훈련 등이 이루어져야 하며, 이때 노사가 모두 참여하는 것이 효율적일 것이다.

한편, 이러한 임금피크제의 도입은 양적인 고용조정이 없는 상황을 전제로 도입되어야 할 것이다. 현재 노동조합의 입장에서는 임금피크제 도입을 핑계로 양적인 고용조정이 이루어질 것을 우려하고 있다. 특히, 기존의 연공급 임금체계하에서는 고령층 근로자의 고임금이 어떻게 보면 자신들이 젊었을 때 못 받은 이연임금(deferred payments)의 성격이 있으므로, 정년까지의 고임금을 보장받고 싶어하는 것은 당연하다. 하지만 기업이 외부 충격으로 양적인 고용조정이 불가피한 경우에는 임금피크제 등을 도입하여 양적인 고용조정 없는 정년 연장을 하는 경우 정부가 지원할 필요가 있다. 또한 정부는 생애임금의 삭감 없는 임금체계 개선을 위한 민간기업에 대하여 임금체계 개선을 자문하거나 이를 지원하는 것이 바람직할 것이다.



〈부표 3-1〉 기초통계량(남자)

변수명	고정급	연봉제	능력급
교육연수	10.8 (2.9)	13.0 (2.4)	8.1 (2.6)
경력연수	22.7 (11.1)	18.6 (9.7)	31.6 (9.7)
근속연수	9.2 (7.9)	7.5 (7.2)	7.8 (7.0)
결혼더미 (기혼=1)	0.76 (0.43)	0.72 (0.45)	0.91 (0.29)
지역더미 (서울=1)	0.70 (0.46)	0.86 (0.34)	0.91 (0.29)

주: ( ) 안은 표준편차임.

〈부표 3-2〉 기초통계량(여자)

변수명	고정급	연봉제	능력급
교육연수	10.3 (2.7)	11.9 (2.6)	10.5 (3.1)
경력연수	18.1 (12.5)	13.1 (10.1)	21.3 (13.0)
근속연수	4.9 (5.3)	3.9 (4.1)	3.5 (3.5)
결혼더미 (기혼=1)	0.54 (0.50)	0.42 (0.49)	0.71 (0.45)
지역더미 (서울=1)	0.80 (0.40)	0.90 (0.31)	0.87 (0.34)

주: ( ) 안은 표준편차임.

〈부표 3-3〉 추정결과(남자)

변수명	고정급	연봉제	능력급
EDU	0.093*** (253)	0.109*** (173)	0.027** (3.20)
EXP	0.032*** (77)	0.062*** (99)	-0.018 (-1.71)
EXP <sup>2</sup>	-0.065*** (-91)	-0.117*** (-100)	0.009 (0.56)
TENURE	0.064*** (162)	0.040*** (65)	0.118*** (14)
TENURE <sup>2</sup>	-0.096*** (-68)	-0.048*** (-21)	-0.286*** (-8)
MARRIED	0.080*** (30)	0.082*** (23)	-0.014 (-0.21)
REGION	0.077*** (38)	0.091*** (23)	0.829*** (13)
CONSTANT	7.54*** (1189)	7.299*** (659)	8.38*** (44)
R <sup>2</sup>	0.53	0.51	0.26
N	244,557	104,302	1,562

주1) ( )안의 값은 t값임.

주2) \*\*\*, \*\*, \*은 0.01, 0.05, 0.1의 수준에서 유의함.

〈부표 3-4〉 추정결과(여자)

변수명	고정급	연봉제	능력급
EDU	0.076*** (136)	0.105*** (104)	0.080** (3.08)
EXP	-0.002*** (-3.89)	0.031*** (36)	0.021 (1.08)
EXP <sup>2</sup>	-0.013*** (-15)	-0.068*** (-39)	-0.074* (-1.96)
TENURE	0.089*** (151)	0.076*** (60)	0.022 (0.48)
TENURE <sup>2</sup>	-0.147*** (-53)	-0.161*** (-24)	0.243 (0.75)
MARRIED	-0.003 (-1.02)	0.010* (1.82)	0.066 (0.37)
REGION	0.115*** (38)	0.261*** (37)	-0.477* (-2.88)
CONSTANT	7.8*** (959)	7.3*** (454)	8.57*** (21)
R <sup>2</sup>	0.54	0.47	0.43
N	106,256	35,590	98

주1) ( )안의 값은 t값임.

주2) \*\*\*, \*\*, \*은 0.01, 0.05, 0.1의 수준에서 유의함.

## 제 4 장

# 임금체계와 고령 근로자의 고용안정성

## 제 1 절 들어가기

우리 사회는 급속하게 고령화가 진행되고 있으며 조만간 초고령사회에 진입할 것으로 예상되고 있다. 그에 따라 젊은층이 고령층의 삶을 책임져야 하는 부담이 많이 증가할 것으로 예상되지만 그럼에도 불구하고 최근 늦어지는 혼인연령과 미혼자의 증가 및 출산률의 저하는 이러한 부담을 더욱 가중시키는 요인으로 작용하고 있다. 또한 고령자는 정년제도가 있음에도 불구하고 계속되는 기업의 구조조정과 정년이전에 명예퇴직을 비롯한 다양한 조기퇴직제도에 따라 퇴직연령이 오히려 낮아있는 현상을 보이고 있다. 여기서는 기업의 임금체계와 고령자의 고용안정성을 중심으로 사업체패널조사 결과를 바탕으로 실증적으로 분석하고 이를 해석하여 고령자 고용안정성 제고를 위한 임금체계의 방향을 제시해보고자 한다.

### 가. 고령화와 조기퇴직

노동시장에 있어서 사회는 고령화되어 가는데 기업에서 인력을 활용

하는 방식은 오히려 고령근로자에게 불리한 상황으로 전개되고 있다. 명예퇴직이나 기타 방법으로 고령근로자에 대해 퇴사를 유도하는 방안을 많이 활용하고 있다. 기업들이 고령자를 기피하는 이유는 이론적으로 다양하고 우리나라에서도 일부 이론적인 연구가 없는 것은 아니지만 현실적인 입장에서 기업들은 연공급 중심의 임금체제로 인해 고령자의 인건비 부담이 가중되기 때문에 불가피한 조치라고 말하고 있다.

특히 IMF 외환위기 이후 지난 10여 년 동안 대부분의 기업에서 연봉제와 성과배분제도 등 근로자의 역량과 성과 등을 반영하는 임금제도를 도입하고 있지만 아직도 기본급의 경우는 근속연수를 기준으로 하는 연공급이 제도적으로 자리잡고 있으며 고령자의 반대, 특히 대기업의 노동조합의 반대는 주요 유노조 대기업의 생산현장직 근로자들에 대한 연공급 유지에 대한 이유로 작용하고 있다. 물론 생계비의 증가와 노후생활의 사회적 안정망의 미흡 등으로 근로자 그리고 노조의 입장에서 연공급을 유지하고자 하는 이유는 충분히 이해가 간다.

그러나 현실적으로, 우리나라 전체 근로자를 기준으로 할 때 유노조 대기업에 속한 근로자가 다수를 차지하고 있지 못하고 오히려 중소기업의 기업에 노조가 조직되지 않은 사업장에서 일하고 있는 근로자가 숫자적으로는 더 높은 비율을 차지하고 있다. 이로 인해 전체 노동시장에서는 고령화사회가 되어감에도 불구하고 고령근로자들이 오히려 정년 이전에 퇴직하는 비율이 증가하고 이러한 현상이 사회적 문제로 제기되고 있다. 우리나라 대부분의 기업은 정년제도를 가지고 있다. 그러나 실제 정년까지 일하는 경우가 많지 않고 정년 이전에 퇴사하는 경우가 증가한다는 것은 고령화사회에서 이중의 부담을 지우는 일이다.

## 나. 고용유연성과 임금유연성

일하는 근로자의 입장에서는 충분한 보상을 받고 정년이나 또는 그 이상 일정한 기간 동안 안정적으로 일을 하고 싶어 한다. 기본적으로 근로자는 일을 통해 자신과 부양가족을 포함한 가족의 생계 보장과 나

아가서는 자아를 실현하고자 한다. 한걸음 더 나아간다면 이는 근로자로서의 기본적인 인권이라고 할 수 있다.

그러나 근로자의 고용을 창출하는 기업은 변화하는 시장 수요와 공급에 맞추어 노동을 유연하게 공급할 필요가 있다. 기업이 시장수요에 대응하여 공급을 조정하는 방식으로는 고용에 대한 유연성 확보와 임금에 대한 유연성 확보로 구분할 수 있다. 고용유연성이란 노동공급을 조정함으로써 전체 공급량을 조절하는 것이다. 예를 들어 일시적인 수요에 대응하기 위해서 임시직을 포함하는 비정규직을 수요에 대응하여 공급하는 방식이다.

그러나 고용문제는 시장수요에 신속하게 대응하기는 어렵다. 또한 근로자 보호를 위한 노동조합은 고용에 대한 유연성에 매우 민감하고 부정적으로 대응하게 된다. 결국 정규직 중심의 기업단위 노동조합에서는 정규직에 대한 고용안정성을 확보하는 대신에 소위 비정규직이나 외주화와 같은 시장수요에 대응하는 2차적인 방식에 동의하는 경우가 많다. 기업측에서도 정규직에 대해서는 고용유연성을 확보하기가 쉽지 않기 때문에 이러한 방식에 동의하고 외주화나 직접 고용 비정규직을 활용하게 된다.

임금에 대한 유연성도 비슷한 상황이다. 노동조합의 보호 속에 있는 정규직 근로자들은 제조업의 경우 아직도 대부분 시장수요나 기업성과에 상관없이 근속연수를 반영하는 호봉제 근속급을 기본적인 임금체제로 가져가고 있다. 노동조합 입장에서는 연령이 증가할수록 숙련도도 증가하게 되며 가족을 부양해야 하는 입장에서 생활비용이 증가하게 되므로 연령 또는 근속연수를 기준으로 하는 근속급을 쉽게 양보할 수 없는 상황이다. 그 대신에 외주화나 직접 고용한 비정규직의 경우에는 사실상 이미 직무급이나 숙련도를 반영하는 기술급과 같은 임금체계가 이미 도입되고 운영되고 있는 상황이다.

그렇다면 문제를 어떻게 풀어갈 것인가? 이상적으로는 모든 근로자들이 고용에 대한 안정성을 확보하고 임금을 특정 수준에서 유지하는 것이 바람직할 것이고, 이러한 고용관계가 유지된다면 더 이상 고민할

필요가 없을 것이다. 그러나 현실적으로 이 두 가지를 모두 확보한다는 것은 쉽지 않고 사회적으로 볼 때도 결국 노동시장의 양극화를 심화시키는 결과를 가져올 수 있다. 즉 노동조합에서 이 문제를 적극적으로 해결할 수 있는 역량을 현실적으로 확보하고 있는가가 중요하다. 그렇다면 이 두 마리의 토끼 중에서 어느 쪽에 더 집중할 것인가하는 현실적인 문제를 가지게 된다.

### 다. 고령화 문제와 임금체계의 개편 방향

다시 고령화문제로 돌아가 보자. 현재 임금체계를 그대로 유지하는 경우 대기업 유노조 사업장을 제외하고는 정년까지 일하기가 어려운 것이 현실이다. 물론 그렇게 근로자들의 힘이 어느 정도 유지되는 사업장에서는 조합원들의 경우 두 마리의 토끼, 즉 고용과 임금을 다 원하는 방법과 수준으로 확보할 수 있을 것이다.

그러나 문제는 대기업 유노조 사업장이 아닌 경우이다. 노조가 결성되어 있다고 하더라도 경영성과가 좋지 않다면 고용보장을 확보하기 어렵고 결국은 일자리를 잃을 가능성이 크다. 이러한 상황에서 임금체계에 대한 논의를 생각해 볼 수 있다.

근속급 중심의 임금체계를 유지하는 방안으로는 이를 법으로 강제하는 것이다. 즉, 정년제도를 만들게 하고 그 이전에 퇴사하는 것을 강력하게 규제하는 것이다. 이러한 접근법은 근로자의 삶의 질을 유지하고 개선한다는 입장에서는 이상적인 접근법이다. 그러나 이러한 강제방식은 법제화한다고 해도 실제로 그 효과를 기대하기는 쉽지 않다. 현재도 대부분의 기업에 정년제도가 존재하고 있지만 임금피크제에서 정년보장형 임금피크제가 논의되고 있는 것처럼 이를 법으로 강제한다는 것은 실행에 있어서 기대하는 수준의 효과를 보기는 쉽지 않다고 생각해 볼 수 있다.

두 번째는 기업의 부담을 줄일 수 있도록 근속급을 유지하면서 근로자들의 생산성을 향상시키는 방안으로 교육과 훈련을 강화하는 등의

역량개발에 초점을 두는 방식이다.

세 번째는 임금에 대한 유연성을 제공하거나 생산이나 성과를 반영하는 임금체계를 도입함으로써 결과적으로 기업이 근로자에 인건비에 대한 부담을 줄일 수 있도록 하는 것이다. 기존의 근속급이나 연공급 또는 호봉급으로 불리는 임금체계에서 직무급을 포함하는 급여체계나 생산성이나 성과를 반영하는 성과급 체계를 강화하는 방식이다.



## 제 2 절 2006년 임금체계 실태조사에 대한 분석 : 규모와 노조결성을 중심으로

여기서는 향후 임금체계의 개편방향을 모색하기 위해 2006년에 노동부에서 시행한 임금체계 실태조사 자료를 바탕으로, 규모와 노조결성 유무별로 2006년 기준의 임금체계를 살펴보고자 한다.

먼저 순수호봉제를 유지하는 경우를 규모별로 살펴보면 규모별로 큰 차이가 난다고 쉽게 말하기는 어렵다(〈표 4-1〉 참조). 그러나 노조 유무별로 살펴보면 무노조의 경우 200-299인에서 최고 비율을 유지하다가 이후 규모가 커지면서 비율은 오히려 낮아지고 있다. 유노조의 경우는 조직규모가 커지면 그대로 순수호봉제를 유지하는 비율이 증가하고 있다. 35.5%, 45.9%, 47.8%, 그리고 49.8%로 증가하는 추이를 보인다.

〈표 4-1〉 규모별, 노조유무별 급여체계 비교: 2006년

	규모															
	199인이하				200-299인				300-999인				1000인이상			
	무노조		유노조		무노조		유노조		무노조		유노조		무노조		유노조	
수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	
무체계	738	38.0	570	43.0	191	32.7	196	30.6	184	32.5	138	19.7	44	45.2	50	16.0
순수호봉	520	26.8	472	35.5	235	40.2	293	45.9	173	30.4	335	47.8	18	19.1	155	49.8
순수직능	94	4.9	22	1.6	34	5.8	9	1.4	31	5.5	32	4.5	5	5.2	5	1.5
순수직무	75	3.8	33	2.5	7	1.2	14	2.1	50	8.8	-	-	4	3.7	1	0.4
호봉/직능	115	5.9	80	6.0	28	4.7	58	9.1	44	7.8	48	6.9	15	15.4	37	11.9
직능/직무	129	6.6	-	-	11	1.9	5	0.7	14	2.5	21	3.0	1	1.3	-	-
호봉/직무	111	5.7	75	5.6	24	4.1	51	8.0	28	5.0	59	8.5	5	5.2	40	12.9
호봉/직능/직무	160	8.3	76	5.7	55	9.4	13	2.1	42	7.4	67	9.6	5	4.9	23	7.5

다음의 〈표 4-2〉는 호봉급, 직능급, 직무급, 연봉제, 및 성과배분제에 대해 규모별, 노조유무별로 살펴본 결과이다. 먼저 호봉급의 경우

무노조의 경우는 사업장의 규모에 따라 큰 차이를 보이지 않으나 유노조의 경우는 규모가 커질수록 호봉급의 시행비율이 증가하고 있음을 알 수 있다. 직능급이나 직무급의 경우는 규모별로 그리고 노조 유무별로 큰 차이를 보이지 않고 있었다.

연봉제의 경우 무노조의 경우 조직규모가 커질수록 시행률이 증가하는 추이를 보였으며, 유노조의 경우에는 상대적으로 무노조에 비해 낮았으나 규모별로는 규모가 커질수록 증가하는 추이를 보였다. 성과배분제의 경우도 연봉제와 비슷한 추이를 보이고 있었다.

〈표 4-2〉 규모별, 노조유무별 급여체계의 비교: 2006년

	규모															
	199인이하				200-299인				300-999인				1000인이상			
	무노조		유노조		무노조		유노조		무노조		유노조		무노조		유노조	
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%
호봉급전체	1,036	53.3	625	47.1	243	41.6	223	34.9	280	49.4	191	27.2	53	55.4	56	17.9
시행기업	906	46.7	702	52.9	342	58.4	416	65.1	287	50.6	510	72.8	43	44.6	256	82.1
직능급전체	1,444	74.3	1,150	86.7	457	78.1	554	86.7	436	76.8	533	76.0	70	73.2	247	79.1
시행기업	498	25.7	177	13.3	128	21.9	85	13.3	132	23.2	168	24.0	26	26.8	65	20.9
직무급전체	1,467	75.6	1,143	86.1	488	83.4	556	87.1	433	76.2	553	78.9	82	84.8	247	79.2
시행기업	475	24.4	184	13.9	97	16.6	82	12.9	135	23.8	148	21.1	15	15.2	65	20.8
연봉제전체	958	49.3	822	61.9	238	40.7	376	58.9	209	36.8	333	47.4	15	15.1	99	31.6
시행기업	984	50.7	505	38.1	347	59.3	262	41.1	358	63.2	369	52.6	82	84.9	213	68.4
성과배분전체	1,367	70.4	1,028	77.5	415	70.9	480	75.1	322	56.8	467	66.6	39	40.7	155	49.7
시행기업	575	29.6	299	22.5	170	29.1	159	24.9	245	43.2	235	33.4	57	59.3	157	50.3

다음의 〈표 4-3〉은 임금제도 변화에 대한 비교표이다. 먼저 호봉제 폐지를 보면 전반적으로 사업장 규모가 커질수록 폐지 비율도 증가하고 있었으나 노조가 없는 경우에 상대적으로 그 비율이 조금씩 높았다. 호봉제 개선비율도 비슷한 추이를 보였다.

직무급의 경우는 소규모에서는 무노조의 비율이 높았으나 규모가 큰 경우에는 큰 차이를 보이지 않았다. 업적급의 경우는 규모가 커질수록

그 비율이 증가하였다. 성과상여급의 경우도 비슷한 추이를 보였다. 팀 성과급이나 성과개인차등의 경우도 비슷한 추이를 보이고 있었다.

〈표 4-3〉 규모별, 노조유무별 임금제도 변화 비교: 2006년

	규모							
	199인이하		200-299인		300-999인		1000인이상	
	무노조	유노조	무노조	유노조	무노조	유노조	무노조	유노조
호봉폐지	16.9%	11.4%	28.0%	21.3%	32.5%	26.5%	57.1%	42.9%
호봉개선	15.9%	9.4%	22.1%	18.8%	18.5%	12.9%	15.0%	17.4%
직무급	20.6%	7.0%	10.7%	10.0%	14.1%	11.1%	15.4%	15.5%
능력역량급	23.1%	9.2%	13.5%	13.6%	15.5%	11.3%	19.9%	19.8%
업적급	34.3%	14.6%	28.8%	20.8%	35.1%	27.5%	47.9%	43.1%
성과상여	21.1%	9.5%	19.1%	14.8%	22.4%	15.5%	32.4%	30.3%
팀성과급	19.7%	11.8%	22.7%	15.1%	28.0%	18.0%	44.0%	36.8%
상여개인차등	18.7%	11.2%	18.1%	15.4%	22.8%	27.3%	39.6%	39.6%

### 제 3 절 고령자 비율에 대한 관련 요인 분석 : 규모와 노조결성을 중심으로

앞에서 살펴본 대로 지난 몇 년간 임금체계에서의 변화가 진행되고 있지만 여기서는 고령자 고용과 관련하여 임금체계의 특징을 살펴보고자 한다.

임금체계의 개편 필요성은 다양한 배경을 가지고 있는 기업, 근로자, 또는 사회적 입장에 따라 다를 것이지만, 여기서는 고령화 사회에 따라 고령자가 기업에서 일할 수 있도록 하는 것을 살펴보고자 하기 때문에 고령근로자 비율이 높은 사업장과 그와 관련된 임금체계나 임금관련 요인들을 살펴보고자 한다.

고령자 고용비율이 높은 이유는 다양하지만 임금체계와 관련한 요인을 중심으로 살펴보는데 주요 요인으로는 공공부문 유무, 임금수준이 타 경쟁기업에 비해서 높은가여부, 평균근속연수, 이직률, 그리고 변동상여금 비중 등을 포함하여 회귀분석을 시도하였으며 급여체계로는 연봉제, 성과배분제, 호봉급, 직능급, 그리고 직무급의 시행여부를 포함하여 살펴보았다.

그리고 여기서는 사업장의 규모별로 차이가 있는지를 살피기 위해 규모를 구분하여 살펴보았으며, 노조 유무별로도 비교하여 관련요인에 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다.

#### 가. 고령자비율 관련요인 : 전체 규모

다음의 <표 4-4>는 고령자비율 관련 요인을 파악하기 위해 전체 규모를 대상으로 노조 유무에 따라 분석한 결과이다. 변동상여비중이나 연봉제 그리고 성과배분제는 일관성을 보이며 노조 유무에 상관없이 부(-)의 관계를 보이고 있었다. 호봉급의 경우는 부(-)의 관계를 보이지만 유노조의 경우에 그 유의성이 높았다. 직능급의 경우는 유노조는

정(+)<sup>1</sup>의 관계를 무노조의 경우는 부(-)<sup>2</sup>의 관계를 보였다. 직무급의 경우에는 무노조의 경우에만 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 보이고 있었다.

〈표 4-4〉 고령자비율 관련요인 회귀분석 : 전체 규모

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.844 ***	0.033	1.986 ***	0.079	1.971 ***	0.130
노조	0.195 ***	0.030	-		-	
공공부문	-0.190 ***	0.062	-0.102	0.063	-0.428 **	0.175
고임금	-0.073 **	0.035	0.012	0.041	-0.148 ***	0.055
평균근속	0.057 ***	0.003	0.047 ***	0.004	0.075 ***	0.007
이직률	0.005 ***	0.001	0.006 ***	0.002	0.005 ***	0.002
변동상여비중	-0.011 ***	0.002	-0.007 ***	0.002	-0.017 ***	0.003
연봉제	-0.196 ***	0.024	-0.150 ***	0.030	-0.228 ***	0.037
성과배분제	-0.199 ***	0.028	-0.160 ***	0.035	-0.200 ***	0.042
호봉급	-0.091 ***	0.025	-0.128 ***	0.034	-0.064 *	0.037
직능급	0.000	0.031	0.104 ***	0.039	-0.109 **	0.046
직무급	0.166 ***	0.032	0.049	0.040	0.239 ***	0.048
R-square	.289		.359		.202	
Adj. R-square	.286		.354		.196	
F	102.758		71.435		34.192	
N	6,087		2,956		3,131	

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 통제된 12개 산업에 대한 수치는 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

#### 나. 고령자비율 관련요인 : 100-199인 사업장의 경우

먼저 100-199인 사업장을 살펴 보았다. 다음의 〈표 4-5〉에서 보는 대로 소규모인 100-199인의 사업장을 보면 먼저 임금수준이 경쟁 사업장에 비해 높다고 생각하는 경우 고령자 비율이 낮았으며 특히 무노조 사업장에서 크게 나타났다. 변동상여금이나 성과배분제 시행은 차이

가 있지만 고령자비율과 부(-)의 관계를 보였다. 호봉급의 경우는 노조 유무와 상관없이 고령자비율과 부(-)의 관계를 보였다. 직능급의 경우는 유노조의 경우에 정(+)의 관계를 무노조의 경우는 부(-)의 관계를 보였고, 직무급은 반대로 유노조의 경우는 음(-)의 관계를 무노조의 경우는 정(+)의 관계를 보였다.

〈표 4-5〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 100-199인 사업장의 경우

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.786 ***	0.044	2.195 ***	0.069	1.664 ***	0.060
노조	0.234 ***	0.042				
공공부문	-0.343 ***	0.099	-0.247 **	0.109	-0.576 ***	0.185
고임금	-0.184 ***	0.049	-0.094	0.061	-0.232 ***	0.071
평균근속	0.077 ***	0.005	0.050 ***	0.006	0.111 ***	0.009
이직률	0.005 ***	0.001	0.005	0.002	0.006 ***	0.002
변동상여비중	-0.009 ***	0.003	-0.001	0.004	-0.018 ***	0.005
연봉제	-0.169 ***	0.033	-0.063	0.044	-0.232 ***	0.045
성과배분제	-0.123 ***	0.039	-0.280 ***	0.054	0.043	0.052
호봉급	-0.122 ***	0.034	-0.142 ***	0.048	-0.106 **	0.045
직능급	0.046	0.043	0.300 ***	0.063	-0.102 *	0.056
직무급	0.221 ***	0.044	-0.217 ***	0.063	0.405 ***	0.058
R-square	.319		.425		.223	
Adj. R-square	.314		.415		.213	
F	62.631		41.502		23.623	
N	3,233		1,315		1,918	

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 통제된 12개 산업은 표에서 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

#### 다. 고령자비율 관련요인 : 200-299인 사업장의 경우

다음으로 200-299인의 사업장의 경우를 살펴 보았다. 〈표 4-6〉에서 보는 대로 앞의 경우와 같이 임금수준이 높다고 생각하는 경우에,

특히 무노조 사업장에서는 고령자비율이 낮았다. 변동상여비중은 무노조에서 부(-)의 관계를, 성과배분제는 유노조에서 부(-)의 관계를 보였다. 연봉제는 노조 유무에 상관없이 부(-)의 관계를 보였고 성과배분제는 무노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였다. 호봉급은 무노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였고 직능급의 경우에는 유노조의 경우에는 정(+)의 관계를 무노조의 경우에는 부(-)의 관계를 보였다. 직무급의 경우에는 무노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였다.

〈표 4-6〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 200-299인 이하 사업장의 경우

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.786 ***	0.084	1.785 ***	0.116	1.645 ***	0.119
노조	0.036	0.073				
공공부문	-0.039	0.163	0.453 ***	0.174	-0.638 ***	0.483
고임금	-0.295 ***	0.087	0.224 *	0.117	-0.674 ***	0.127
평균근속	0.086 ***	0.008	0.076 ***	0.010	0.089 ***	0.014
이직률	0.008 **	0.004	0.006	0.005	0.015 ***	0.006
변동상여비중	-0.009 *	0.005	-0.037 ***	0.008	0.011 ***	0.008
연봉제	-0.183 ***	0.058	-0.143 *	0.074	-0.081 ***	0.090
성과배분제	-0.296 ***	0.070	-0.010	0.094	-0.639 ***	0.105
호봉급	-0.010	0.062	-0.138	0.085	0.166 **	0.091
직능급	0.072	0.077	0.317 ***	0.102	-0.045 *	0.122
직무급	-0.418 ***	0.082	-0.062	0.102	-0.711 ***	0.137
R-square	.327		.314		.368	
Adj. R-square	.313		.289		.342	
F	23.826		12.796		14.333	
N	1,204		639		565	

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 통제된 12개 산업은 표에서 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

## 라. 고령자비율 관련요인 : 300-999인 사업장의 경우

다음은 300-999인의 사업장 규모에 대한 분석이다. <표 4-7>에서 보는 대로 먼저 변동상여금의 비중은 유노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였고 연봉제의 경우에는 통계적으로 유의하지 않았다. 성과배분제는 무노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였다.

호봉제는 유노조의 경우는 부(-)의 관계를, 무노조의 경우에는 정(+ )의 관계를 보였으며 직능급은 노조 유무에 상관없이 부(-)의 관계를 보였고 직무급은 노조유무에 상관없이 정(+ )의 관계를 보이고 있었다.

<표 4-7> 고령자비율 관련요인 회귀분석: 300-999인 이하 사업장의 경우

	전체(OK)			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
상수	1.825 ***	0.081		2.170 ***	0.085		1.900 ***	0.144	
노조	0.337 ***	0.064		-			-		
공공부문	-0.400 ***	0.131		-0.887 ***	0.139		-		
고임금	0.333 ***	0.070		0.242 ***	0.071		0.581 **	0.133	
평균근속	0.023 ***	0.006		0.021 ***	0.006		0.031	0.016	
이직률	-0.001	0.003		0.003	0.005		-0.001 **	0.004	
변동상여비중	-0.008 **	0.004		-0.003 ***	0.004		-0.013	0.007	
연봉제	-0.076	0.054		-0.022	0.055		-0.159	0.103	
성과배분제	-0.190 ***	0.057		0.043	0.059		-0.377 ***	0.104	
호봉급	-0.026	0.057		-0.154 **	0.068		0.128 *	0.096	
직능급	-0.204 ***	0.065		-0.291 ***	0.070		-0.305 ***	0.114	
직무급	0.325 ***	0.064		0.372 ***	0.076		0.204 *	0.110	
R-square	.338			0.317			.320		
Adj. R-square	.325			.450			.294		
F	26.043			26.894			12.549		
N	1,251			697			555		

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 12개 산업에 대한 통제항 변수는 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).



### 마. 고령자비율 관련요인 : 1,000인이상 사업장의 경우

다음은 1,000인 이상 사업장의 경우이다. <표 4-8>에서 보는 대로 이 분석은 표본수가 많지 않아 특히 무노조 사업장의 경우에는 통계적 유의성이 높은 편이 아니었다. 다만 연봉제는 유노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였고 성과배분제는 무노조의 경우에 부(-)의 관계를 보였다. 급여체계에 있어서는 직무급의 경우에 유노조에서 정(+)의 관계를 보였다.

<표 4-8> 고령자비율 관련요인 회귀분석: 1000인 이상 사업장의 경우

	전체(OK)			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
상수	1.246 ***	0.174		1.292 ***	0.166		2.015 ***	0.474	
노조	0.129 ***	0.136		-			-		
공공부문	-0.162	0.095		-0.004	0.123		1.759 *	0.986	
고임금	0.073 *	0.010		-0.168 *	0.093		-0.245	0.273	
평균근속	0.015 ***	0.006		0.095 ***	0.009		-0.016	0.030	
이직률	-0.002 **	0.005		0.016 ***	0.006		0.015	0.013	
변동상여비중	0.375 **	0.106		-0.001	0.005		0.010	0.013	
연봉제	-0.361 ***	0.099		-0.481 ***	0.094		-0.163	0.324	
성과배분제	-0.251 ***	0.083		-0.103	0.081		-0.636 **	0.254	
호봉급	0.010	0.099		0.137	0.106		-0.177	0.266	
직능급	-0.008	0.097		-0.024	0.097		0.121	0.270	
직무급	0.265 ***	0.099		0.201 **	0.096		0.347	0.317	
R-square	.436			.504			.423		
Adj. R-square	.402			.465			.254		
F	12.633			13.051			2.499		
N	399			305			94		

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 12개 산업에 대한 통계치는 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

**바. 고령자비율 관련요인 : 300인이상 사업장의 경우**

다음은 300-999인과 1,000인 이상의 집단을 합쳐서 분석한 결과이다.

〈표 4-9〉 고령자비율 관련요인 회귀분석: 300인 이상 사업장의 경우

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.811 ***	0.073	1.986 ***	0.079	1.971 ***	0.130
노조	0.266 ***	0.054	-		-	
공공부문	-0.155	0.095	-0.252 ***	0.089	0.638	0.965
고임금	0.186 ***	0.058	0.097	0.060	0.401 ***	0.116
평균근속	0.035 ***	0.005	0.045 ***	0.005	0.018	0.013
이직률	0.003	0.003	0.009 **	0.004	-0.001	0.004
변동상여비중	-0.007 **	0.003	-0.001	0.003	-0.013	0.006
연봉제	-0.175 ***	0.048	-0.235 ***	0.050	-0.168 *	0.093
성과배분제	-0.248 ***	0.048	-0.095 *	0.049	-0.433 ***	0.094
호봉급	-0.042	0.049	-0.142 ***	0.057	0.090	0.088
직능급	-0.130 ***	0.054	-0.160 ***	0.058	-0.245 **	0.102
직무급	0.325 ***	0.055	0.390 ***	0.061	0.264 ***	0.102
R-square	.320		.400		.307	
Adj. R-square	.310		.386		.283	
F	31.920		29.632		12.620	
N	1,651		1,002		664	

주: 1) 산업의 준거범주는 제조업이며 통제된 12개 산업에 대한 수치는 제외하였음.

2) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

## 제 4 절 고령자 비율과 임금체계에 대한 소결

지금까지 임금체계와 관련하여 사업장의 규모와 노조 유무별로 고령자 비율에 관련된 요인을 회귀분석을 통해 살펴보았다. 규모 단위로 분석했을 때는 노조결성 유무에 따른 분석을 별도로 하지 못하지만 이를 구분했을 때 서로 다른 결과를 보이고 있었다. 이를 간단히 정리해 보면 다음과 같다.

먼저 실질적인 변동상여금의 비중은 전체적으로 고령자와 부(-)의 관계를 보이는데 이는 임금유연성이 확보된다고 해서 고령자비율과 관련성이 높다고 하기는 어렵다고 해석할 수 있다. 전체적으로 부(-)의 관계를 보이며 다만 1,000인 이상의 경우만 정(+ )의 관계를 보인다. 그러나 이 1,000인 이상의 사업장의 경우는 표본수가 적음을 유의할 필요가 있다. 노조 유무별로 보면 노조가 있는 경우에는 200인 이상 999인 이하의 경우에 유의미한 부(-)의 관계를 보였고 노조가 조직되어 있지 않은 경우에는 199인 이하의 경우는 부(-)의 관계를 보였고 200-299인의 중규모에서 정(+ )의 관계를 보이고 있었다.

〈표 4-10〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 변동상여비중

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	(-)***	(-)***	(-)*	(-)**	(-)***	(+)**
노조유	(-)***	(-)	(-)***	(-)***	(-)	(-)
노조무	(-)***	(-)***	(+)***	(-)	(-)	(+)

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

다음으로 연봉제를 시행하는 경우 고령자비율과의 관계를 보면 〈표 4-11〉에서 보는 대로 전체적으로 고령자비율과는 부(-)의 관계를 보인다. 노조의 유무에도 특별한 차이를 보이지 않았다.

74 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

〈표 4-11〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 연봉제

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	(-)***	(-)***	(-)***	(-)	(-)***	(-)***
노조유	(-)***	(-)	(-)*	(-)	(-)***	(-)***
노조무	(-)***	(-)***	(-)***	(-)	(-)*	(-)

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

성과배분제 시행의 경우에는 〈표 4-12〉에서 보는 대로 대체로 고령자비율과 부(-)의 관계를 보인다. 노조가 있는 경우에는 소규모 사업장에서 부(-)의 관계에 의미가 있었으며 노조가 없는 경우에는 상대적으로 대규모 사업장에서 부(-)의 관계를 보였다.

〈표 4-12〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 성과배분제

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	(-)***	(-)***	(-)***	(-)***	(-)***	(-)***
노조유	(-)***	(-)***	(-)	(+)	(-)*	(-)
노조무	(-)***	(+)	(-)***	(-)***	(-)***	(-)***

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

이상의 세 가지 임금체계에서 실질적인 변동상여금의 비중, 연봉제와 성과배분제 시행 등 임금유연성을 제고하는 방안들은 대체로 고령자비율과 부(-)의 관계를 보인다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 기존의 일반적 상식과는 대비되는 결과를 보이고 있음을 알 수 있다. 일반적으로 기업들은 경직적인 즉, 성과에 상관없는 임금체계로 인해 고령자에 대한 인건비 부담이 크고 그 결과 고령자들을 조기에 퇴직시킨다는 주장이 일반적이었는데 이 결과들은 오히려 반대의 결과를 보이고 있는 것이다. 규모나 노조유무에 따라 일관된 결과는 아니지만 대체로 임금유연성을 제고하는 방식에 대해 활용도가 높은 사업장에서 오히려 고령자 비율이 낮다는 결과를 보이고 있기 때문이다.

다음으로 기본급을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 호봉급을 시행하는 경우를 보면 <표 4-13>에서 보는 대로 전체적으로는 부(-)의 관계를 보이는데 노조 유무에 따라 상당한 차이를 보인다. 노조가 조직된 경우에는 호봉제 시행이 고령자 비율과 부(-)의 비율을 보이지만 노조가 없는 경우에는 일부 규모에서 고령자비율과 정(+)의 관계를 보이기도 한다. 이러한 결과는 앞에서 노조가 있는 경우 노조가 기업의 임금유연화 노력에 대응하여 호봉급을 유지할 것으로 전제한 내용과 상반되는 결과를 보인다. 유노조 대기업의 경우에도 호봉급을 시행하는 경우 고령자 비율이 낮다는 것은 호봉급을 시행하는 경우 노조가 효과적으로 고령자의 고용을 유지하지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 또한 노조가 없는 경우에는 중견규모에서 호봉급과 고령자 비율이 정(+ )의 관계를 보이고 있어서 전제한 주장들과는 일치하지 않는 결과 들임에 유의할 필요가 있다.

<표 4-13> 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 호봉급

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	(-)***	(-)***	(-)	(-)	(-)	(+)
노조유	(-)***	(-)***	(-)	(-)**	(-)***	(+)
노조무	(-)*	(-)**	(+)**	(+)*	(+)	(-)

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

직능급을 시행하는 경우 전체적으로는 관계를 보이지 않지만 <표 4-14>에서 보는 대로 대규모 사업장에서는 부(-)의 관계를 보이고 있다. 노조가 조직된 경우에도 소규모 즉 300인 이하의 사업장에서는 정(+ )의 관계를 보이나 300인 이상의 사업장에서는 부(-)의 관계를 보이고 노조가 없는 경우에는 전체적으로 부(-)의 관계를 보인다. 대체로 직능급을 시행하고 있다고 응답한 사업장의 비율이 15-20% 수준임을 고려할 때 중견규모 이상의 기업에서는 직능급을 시행하는 경우에도 고령자비율과는 부(-)의 관계를 보인다고 해석할 수 있다.

〈표 4-14〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 직능급

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	( )	(+)	(+)	(-)**	(-)**	(-)
노조유	(+)**	(+)**	(+)**	(-)**	(-)**	(-)
노조무	(-)**	(-)*	(-)*	(-)**	(-)**	(+)

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

마지막으로 직무급을 시행하는 경우를 보면 〈표 4-15〉에서 보는 대로 전체적으로 정(+)의 관계를 보이는데 노조 유무별로 보면 일부 즉 사업장의 규모가 작은 경우에는 부(-)의 관계를 보임에 유의할 필요가 있다.

〈표 4-15〉 규모 및 노조 유무별 고령자비율 관련요인 비교: 직무급

	전체 규모	100-199	200-299	300-999	300인이상	1000인이상
전체	(+)**	(+)**	(-)**	(+)**	(+)**	(+)**
노조유	( )	(-)**	(-)	(+)**	(+)**	(+)**
노조무	(+)**	(+)**	(-)**	(+)*	(+)**	(+)

주: 300인 이상은 300-999인과 1,000인 이상 집단을 합쳐서 분석한 결과임.

이상 기본급 체계를 보면 호봉급은 부(-)의 관계를 보이고 직무급은 정(+)의 관계를 보이며 직능급의 경우는 고령자비율과 규모에 따라 유노조 소규모 사업장의 경우에는 정(+)의 관계를 보이지만 대체로 부(-)의 관계를 보인다고 해석할 수 있다.

종합해서 보면 고령자 비율의 경우 성과중심주의 임금체계가 대체로 고령자비율과 부의 관계를 보이고, 호봉급도 부(-)의 관계를 보였다. 다만 직무급의 경우는 정(+)의 관계를 보였다. 이러한 결과는 서로 상반되는 해석을 가능하게 하는데 성과중심주의를 시행하고 있어도 고령자 비율이 높지 않지만 다만 기본급 체계에서는 호봉급이 낮은 고령자 비율과, 직무급이 높은 고령자 비율과 관련성을 보인다고 하겠다.

## 제 5 장

# 노사 당사자의 임금체계 선호

## 제 1 절 서론

임금체계를 개편하고자 할 경우 노사 양측의 임금체계에 대한 선호가 중요하다. 노사 양측의 선호와 현재 임금체계가 차이가 클 경우에는 그 차이가 임금체계 개편의 동력으로 작용할 수 있을 것이다. 한편 선호와 현실에 차이가 크지 않지만 특정한 방향으로의 임금체계 개편이 요구되는 경우에는 노사 양측의 선호를 특정한 방향으로 형성하기 위한 노력들이 필요할 것이다.

노사양측의 임금체계에 대한 선호가 중요하지만 이에 대한 조사는 거의 찾아보기 힘들다. 양 노총에서 매년 임금교섭에 대한 실태조사를 실시하고 있지만 기껏 '임금피크제도의 필요성'에 대한 질문이나 '근속에 따라 임금이 증가하는 연공급'에 대한 찬성도 정도의 질문에 불과하며 그나마 개별 조합원을 대상으로 한 조사들이다. 그리고 한국노동연구원(2005)의 보상체계에 대한 실태조사는 임금체계에 대한 근로자들의 선호를 매우 다양하게 조사했지만 노사 양측의 선호가 아니라 근로자만 조사한 자료이다.

우리는 한국노동연구원(2007)의 『2007년 임금제도 실태조사』의 부

가조사 파트인 임금체계 등에 대한 선호조사 자료를 사용하여 임금체계에 대한 노사 양측의 선호도를 분석하기로 한다. 동 부가조사는 노동부와 노사정위원회 임금체계개선위원회가 공동으로 설문을 개발하여 노사정위원회에서 활용할 수 있도록 한 것이다. 조사 내용은 기본급, 상여금의 결정요인별 비중, 변동급 비중, 평가에 따른 연봉차등 폭 등으로 구성되어 있다.



## 제 2 절 자 료

임금제도실태조사는 2006년부터 우리기업의 임금체계에 대한 거의 유일한 조사로서 출발하였다. 동 조사는 2005년까지는 노동부가 실시한 『연봉제·성과배분제 실태조사』로 진행되다가 2006년부터 임금제도실태조사로 명칭을 바꾸면서 조사방식도 기존의 전수조사에서 표본조사로 전환하였고 조사내용도 대폭 개편하였다. 즉 2006년부터는 기존의 연봉제·성과배분제 조사문항을 간소화하는 대신, 임금체계, 임금제도변화, 평가제도 등 임금제도에 대한 조사로 성격을 변화시켰다. 2007년도 조사는 전체적으로는 2006년 조사의 골격을 유지하되, 고령층 고용에 대한 보다 상세한 정보, 임금제도혁신에 대한 노사당사자 조사를 포함하고 있다는 점에서 2006년 조사와 차별화되고 있다.

2007년 조사에는 고령층 고용현황, 정년현황, 정년이후 재고용이나 계속근무제의 실태와 현황, 임금피크제 등 고령층 고용과 관련된 조사항목을 많이 담고 있다. 그리고 2007년 조사는 이전의 조사와 달리 노동조합이 있는 사업장의 경우 노사 모두에 임금체계 혁신에 대한 선호를 조사하고 있어, 우리나라 기업의 노사당사자는 어떤 임금체계를 선호하고 있고, 장애요인이 무엇으로 인식하고 있는지를 분석할 수 있다.

『임금제도 실태조사』의 모집단은 2005년 12월 말 기준 상용근로자 100인 이상 6,170개의 사업체이다. 원래 모집단 사업장은 6,331개이지만, 임금제도 조사가 큰 의미가 없는 택시 사업체 중 확인 가능한 사업체와 층화 추출에 필요한 정보가 없는 사업체를 포함 161개 사업체는 제외하였다. 표본은 산업, 규모별 층화 무작위 샘플링 방법으로 1,510개 사업체를 추출, 설문지는 2007년 7월부터 2006년 11월까지 지방노동사무소를 통해 각 사업체에 배포하였고, 1,334개 사업체로부터 사용 가능한 설문지를 회수하였다(응답률 88.3%). 모수 추정 방식은 아래와 같고, 모집단 및 표본 현황은 <표 5-1>과 같다.

$$\hat{p} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \hat{p}_i = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^{N_i} \frac{N_i}{n_i} y_{ij}$$

주: N=모집단 사업체 수, L=층의 수, Ni=모집단 층별 사업체 수, ni=조사된 층별 사업체 수

〈표 5-1〉 모집단과 표본

산업	모집단				표본				응답			
	규모1	규모2	규모3	규모4	규모1	규모2	규모3	규모4	규모1	규모2	규모3	규모4
1	1,633	561	596	164	241	82	78	164	227	68	78	131
2	11	10	7	10	4	4	2	10	4	3	1	8
3	74	39	36	15	17	10	10	15	13	8	9	10
4	107	50	59	24	26	16	13	24	19	15	11	16
5	39	19	32	8	15	12	11	8	14	11	10	8
6	544	195	108	25	79	44	26	25	72	43	24	17
7	11	3	6	7	4	2	2	7	2	1	2	4
8	108	26	61	52	32	4	12	52	31	1	12	37
9	26	3	6	0	6	2	2	0	6	2	2	0
10	227	122	137	43	41	26	28	43	38	25	27	38
11	50	35	44	7	22	14	16	7	21	13	15	6
12	186	53	84	34	37	20	26	34	34	21	25	27
13	71	11	16	5	23	6	4	5	22	5	4	4
14	182	97	77	14	40	25	18	14	36	24	18	11

주: 산업은 순서대로 제조업, 전기-가스 및 수도 사업, 건설업, 도소매업, 숙박 및 음식 점업, 운수업, 통신업, 금융 및 보험업, 부동산 및 임대업, 사업 서비스업, 교육 서비스업, 보건 및 사회복지사업, 오락-문화 및 운동관련 서비스업, 기타 공공 수리 및 개인 서비스업.

주: 규모는 1규모(100-199인), 2규모(200-299인), 3규모(300-999인), 4규모(1,000인 이상).

전체 6,170개 사업장 중 동일 사업장에서 회사측 인사노무 담당자와 노동조합 대표자가 함께 응답한 경우는 2,147개 사례이다. 여기에 보고하지 않았지만 사용자와 노사가 모두 응답한(paired) 경우나 사용자 응답 전체(N=6,170)과 노조측 응답을 비교한 경우나 크게 차이가

나타나지 않았다. 따라서 우리는 노사의 응답을 비교할 때 사용자 전체 응답과 노동조합은 2,147개 응답을 비교하기로 한다. <표 5-2> 및 <표 5-3>은 <부표>에 수록된 다변량 분석에 사용되는 변수 내역들이다.

<표 5-2> 통제변수 내역

	변수 내역	Mean	S.D.	N
제조업	산업더미 변수의 준거 범주	0.38	0.49	1,334
전기가스수도	전기가스수도산업=1	0.01	0.11	1,334
건설업	건설업=1	0.03	0.17	1,334
도소매업	도소매업=1	0.05	0.21	1,334
음식숙박	음식숙박업=1	0.03	0.18	1,334
운수	운수업=1	0.12	0.32	1,334
통신	통신업=1	0.01	0.08	1,334
금융보험	금융보험업=1	0.06	0.24	1,334
부동산 및 임대	부동산 및 임대업=1	0.01	0.09	1,334
사업서비스	사업서비스=1	0.10	0.29	1,334
교육서비스	교육서비스=1	0.04	0.20	1,334
보건사회복지	보건사회복지=1	0.08	0.27	1,334
오락문화운동	오락문화운동=1	0.03	0.16	1,334
기타서비스	기타서비스=1	0.07	0.25	1,334
규모	상용근로자 로그 값	5.88	1.20	1,328
노조	노동조합 조직=1	0.53	0.50	1,334
공공부문	공공부문=1	0.07	0.25	1,334

82 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

〈표 5-3〉 고령자 고용, 임금제도, 고령자 고용제도

변수	변수 내역	Mean	S.D.	N
고령자 고용 지표				
고령자고용 비중	상용근로자 중 50세 이상 근로자 비중	15.79	16.64	1,316
임금제도				
연봉제	연봉제 도입=1	0.57	0.50	1,334
성과배분	성과배분 도입=1	0.34	0.47	1,334
호봉급	호봉급 존재=1	0.53	0.50	1,334
직능급	직능급 존재=1	0.18	0.38	1,334
직무급	직무급 존재=1	0.18	0.38	1,334
고령자 고용관련 제도				
임금피크제	임금피크제 도입=1	0.05	0.22	1,334
재고용_계속근무	재고용이나 계속근무제 도입=1	0.47	0.50	1,334

### 제 3 절 임금제도 선호

먼저 임금제도 개편에 대한 방침을 갖고 있는지에 대한 응답을 보면 사용자측의 경우 34.1% 그리고 노동조합측의 경우 38.6%가 그렇다고 응답하였다. <표 5-4> 및 <부표 5-1>에서와 같이 이를 사업체 특성별로 살펴보면 사용자측의 경우 규모가 클수록, 연봉제나 성과배분제도가 도입되어 있는 경우, 그리고 기본급으로서 직능급이나 직무급이 도입되어 있는 경우에 그렇지 않은 경우에 비해 임금제도 개편 방침을 갖고 있다고 응답하는 비중이 높다. 노조측 응답의 경우 규모가 클수록, 공공부문의 경우, 연봉제, 호봉급, 직무급, 직능급이 도입되어 있는 경우 임금제도 개혁과 관련된 방침을 보유하고 있는 경우가 많았다. 전체적으로 보면 규모가 크고 노동조합이 있으며 연봉제나 성과배분제와 같은 임금제도가 존재하는 사업장의 경우 임금제도 개편에 대한 방침을 갖고 있다고 응답하는 경우가 많은데, 이러한 특성을 갖는 사업장은 공식적인 임금제도를 갖추고 있을 가능성이 높은바, 임금제도 개편에 대한 방침이 있다고 응답한 경우에는 공식화된 임금제도가 있다는 응답이 포함되어 있는 것으로 해석하는 것이 타당할 것으로 보인다.

〈표 5-4〉 임금제도 혁신 방침 유무

	사용자			노조			
	있음	없음	무응답	있음	없음	무응답	
전체	34.1	59.4	6.6	38.6	57.3	4.1	
업종	제조업	38.3	56.5	5.2	36.2	59.4	4.4
	전기·가스·수도	47.6	52.4		55.6	36.9	7.6
	건설업	32.8	67.2		18.8	81.2	
	도소매업	47.2	51.4	1.4	58.2	41.8	
	음식·숙박	40.1	59.9		35.7	64.3	
	운수	17.1	71.3	11.6	35.5	58.3	6.1
	통신	39.8	60.2		36.8		63.2
	금융·보험	39.5	58.5	2.0	47.8	52.2	
	부동산 및 임대	21.4	78.6				
	사업서비스	34.2	60.0	5.8	45.0	55.0	
	교육서비스	27.4	64.1	8.5	46.3	53.7	
	보건·사회복지	29.1	57.9	13.0	40.7	54.4	4.9
	오락·문화·운동	48.1	40.5	11.4	70.8	29.2	
기타서비스	29.6	59.0	11.4	39.6	60.4		
규모	300인미만	30.4	61.9	7.7	34.5	61.1	4.4
	300-499인	39.3	55.9	4.8	47.9	50.7	1.4
	500-999인	42.7	55.2	2.2	39.1	50.2	10.7
	1000-4999인	47.3	48.2	4.5	49.7	49.6	0.7
	5000인이상	50.7	46.9	2.4	66.0	34.0	
노조	미조직	33.8	60.0	6.2			
	조직	34.3	58.7	7.0			
영역	공공	39.4	47.5	13.1	53.5	46.5	
	민간	33.8	59.9	6.3	38.2	57.6	4.2
연봉제	미도입	29.4	63.1	7.6	37.2	59.6	3.2
	도입	38.3	56.0	5.6	40.5	54.3	5.3
성과 배분	미도입	30.9	62.0	7.1	36.4	59.3	4.3
	도입	41.2	53.4	5.4	44.8	51.6	3.6
호봉급	없음	31.7	59.9	8.3	34.5	60.5	5.0
	있음	36.4	58.8	4.8	42.3	54.4	3.3
직능급	없음	32.4	61.0	6.6	37.4	58.1	4.5
	있음	41.9	51.8	6.3	44.6	53.3	2.1
직무급	없음	32.4	60.9	6.7	38.0	57.5	4.5
	있음	42.4	51.8	5.8	41.8	56.0	2.3

〈표 5-5〉는 기본급 결정요소별 기본급에서 차지해야 할 비중을, 그리고 〈부표 5-2〉는 기본급에서 연공(근속, 연령, 경력, 학력 등)이 차지해야 할 비중이 사업장 특성별로 차이가 있는지를 살펴보기 위한 회귀분석 결과이다. 기본급 결정요소별 비중의 순위에 대해서는 연공, 능력, 직무가치, 성과의 순서로 노사의 의견이 일치하지만, 노동조합 대표자의 경우 연공의 비중이 더 높아야 한다고 보고 있듯이 구체적인 비중에 대해서는 차이가 있다. 〈부표 5-2〉의 분석에서 현행 임금제도의 효과를 보면 사용자측 응답의 경우 호봉급이 있는 경우에는 당연한 결과도 보이겠지만 연공의 비중이 8.3% 정도 더 높아야 한다고 보고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-5〉 기본급 결정요소별 비중

	사용자				노조				
	연공	역량 /능력	직무	성과	연공	역량 /능력	직무	성과	
전체	28.6	27.0	21.2	19.2	35.4	23.9	18.9	16.7	
업종	제조업	27.0	28.3	20.0	20.3	34.7	23.7	18.9	17.6
	전기가스수도	29.9	25.2	17.0	21.0	47.8	17.2	10.8	11.5
	건설업	30.1	23.7	19.5	21.5	48.4	19.4	18.7	13.4
	도소매업	23.1	26.7	24.2	23.2	23.5	27.2	22.4	21.4
	음식숙박	17.8	27.1	28.5	19.6	35.7	25.1	18.8	18.9
	운수	30.0	28.8	20.6	18.1	28.2	26.9	20.2	18.4
	통신	22.1	22.3	26.1	29.5	40.0	20.0	26.3	13.7
	금융보험	40.8	18.8	19.7	15.7	45.6	17.4	16.3	12.7
	부동산 및 임대	37.7	27.8	24.4	10.1				
	사업서비스	23.2	26.4	23.4	21.1	46.5	18.8	18.6	12.1
	교육서비스	39.2	23.2	15.8	16.1	50.0	18.6	15.1	11.7
	보건사회복지	35.3	27.0	22.8	14.2	48.9	20.9	19.2	11.0
	오락문화운동	33.0	23.3	22.1	19.4	41.7	17.8	13.5	13.1
기타서비스	34.1	24.3	25.4	14.2	38.9	26.5	17.2	17.4	
규모	300인미만	29.3	27.9	21.1	18.2	33.1	25.3	19.7	17.5
	300-499인	27.9	26.1	21.2	19.7	33.8	20.1	18.1	16.9
	500-999인	26.8	24.7	20.5	23.2	42.9	23.2	17.3	13.9
	1000-4999인	25.9	25.2	22.9	22.0	45.9	21.2	16.5	13.8
	5000인이상	30.2	18.5	21.5	22.0	49.8	15.4	14.8	13.4
노조	미조직	28.8	26.8	21.2	19.4				
	조직	28.5	27.3	21.1	19.0				
영역	공공	32.3	23.5	21.1	18.7	48.2	17.4	17.2	13.2
	민간	28.5	27.2	21.2	19.3	34.3	24.4	19.0	17.0
연봉제	미도입	31.7	26.7	20.9	17.7	33.8	23.7	19.4	16.7
	도입	26.1	27.3	21.4	20.6	37.5	24.1	18.3	16.8
성과 배분	미도입	29.1	27.7	21.5	17.9	35.0	23.8	19.5	17.2
	도입	27.8	25.6	20.4	21.9	36.4	24.0	17.2	15.5
호봉급	없음	24.1	28.8	23.0	21.0	31.1	25.9	19.6	17.7
	있음	32.9	25.5	19.5	17.6	39.2	22.0	18.3	15.9
직능급	없음	28.8	27.0	21.2	19.5	35.3	23.5	18.7	16.9
	있음	27.9	27.2	20.9	17.9	35.9	25.7	19.9	16.0
직무급	없음	28.1	27.6	20.9	19.8	35.1	23.9	18.5	16.9
	있음	31.3	24.4	22.5	16.5	36.7	23.5	21.1	15.9



〈표 5-6〉 상여금 결정요소별 비중

	사용자				노조				
	개인 성과	팀 성과	회사 성과	성과 무관	개인 성과	팀 성과	회사 성과	성과 무관	
전체	19.1	17.9	31.4	26.8	13.8	10.9	31.6	39.7	
업종	제조업	18.1	17.8	32.2	27.7	9.9	10.9	40.2	33.9
	전기가스수도	18.5	19.2	30.8	19.9	2.3	3.8	38.9	55.1
	건설업	19.7	19.4	31.6	26.8	11.6	10.3	26.2	51.9
	도소매업	20.8	23.4	31.3	19.8	19.5	22.4	43.8	14.2
	음식숙박	21.0	22.4	32.0	17.7	11.4	13.2	31.4	35.7
	운수	17.1	10.4	31.2	37.7	18.1	7.8	19.4	49.9
	통신	27.5	25.4	30.8	16.3	12.6	18.9	50.0	18.4
	금융보험	22.4	26.7	28.9	16.1	16.5	16.1	41.1	22.5
	부동산 및 임대	29.4	13.9	40.6	5.7				
	사업서비스	24.8	22.0	30.9	15.4	22.1	16.4	35.3	26.2
	교육서비스	25.7	20.4	24.2	23.4	16.9	15.8	21.7	43.5
	보건사회복지	18.1	17.5	32.5	28.8	11.7	12.2	31.5	42.6
	오락문화운동	19.0	17.2	29.8	24.6	9.2	10.5	24.2	56.1
기타서비스	17.6	16.6	28.6	30.9	11.4	12.3	32.9	43.4	
규모	300인미만	17.8	16.5	32.2	28.3	15.1	10.9	28.5	41.3
	300-499인	19.8	19.6	30.5	26.3	7.3	6.3	44.1	39.8
	500-999인	23.5	20.5	27.5	24.6	17.9	15.0	33.5	28.9
	1000-4999인	24.2	23.7	30.6	18.0	12.3	14.8	31.4	37.6
	5000인이상	22.9	22.9	35.5	15.0	5.9	7.4	33.9	46.3
노조	미조직	18.6	18.1	31.8	26.6				
	조직	19.7	17.8	31.0	27.1				
영역	공공	27.4	26.1	28.5	15.4	19.8	16.3	27.0	35.9
	민간	18.7	17.5	31.5	27.3	13.2	10.4	32.0	40.1
연봉제	미도입	17.0	15.3	30.4	31.6	12.0	9.4	32.1	42.7
	도입	21.0	20.2	32.2	22.6	16.0	12.7	31.0	36.1
성과 배분	미도입	18.5	17.0	30.3	29.5	14.5	10.2	28.7	43.8
	도입	20.4	19.8	33.6	21.1	11.9	12.6	39.7	28.5
호봉급	없음	19.7	17.8	30.7	27.8	18.0	10.9	27.5	41.8
	있음	18.6	18.1	32.0	25.9	10.0	10.9	35.2	37.9
직능급	없음	18.9	18.0	31.4	27.2	13.3	11.0	32.1	40.1
	있음	20.2	17.3	31.6	25.1	15.8	10.2	29.1	37.9
직무급	없음	19.5	17.8	31.9	26.3	14.1	10.9	31.6	39.6
	있음	17.3	18.6	28.8	29.1	11.8	10.7	31.8	40.4

〈표 5-6〉은 상여금 결정요소별 비중에 대한 노사의 응답결과를 정리한 것이며 〈부표 5-3〉은 그 중 대표적인 결정요소로서 개인성과가 차지하는 비중의 영향요인에 대한 다변량 분석결과이다. 우선 〈표 5-6〉에서와 같이 사용자측은 상여금은 회사성과 31.4%, 성과와 무관하게 정액/정률지급 26.8%의 순서로 응답하고 있음에 비해 노조측은 성과와 무관하게 정액/정률지급이 39.7% 회사성과 31.6%의 순서로 응답하고 있다. 놀라운 사실은 성과와 무관 정액/정률지급의 비중이 사용자측 응답에서도 26.8%로 낮지 않은 비중을 차지한다는 점인데, 이는 아직도 상여금을 고정적 임금으로 보는 인식이 강하다는 점을 반증하는 것으로 해석된다. 한편 〈부표 5-3〉의 다변량 분석결과를 보면 우선 사용자측의 경우 연봉제를 실시하고 있는 경우 상여금에 개인성과를 반영해야 한다는 비중이 2.97% 정도 더 높게 나타나고, 노조측 응답의 경우에도 연봉제가 있는 경우에는 개인성과 반영비중이 4.57% 정도 더 높게 나타나는 반면 호봉급이 있는 경우에는 4.43% 정도 더 낮게 나타나고 있다.

〈표 5-7〉은 평가 점수에 따른 바람직한 연봉차등 폭에 대한 노사 양측의 응답을 정리한 것이고 〈부표 5-4〉은 이에 대한 다변량 분석결과이다. 우선 〈표 5-7〉을 보면 사용자측의 경우 관리자급은 21% 정도 사원급은 16.3% 정도의 차이가 적당하다고 보는 반면, 노조측은 이에 비해 4-5% 정도 차이가 덜 나는 것이 바람직하다고 보고 있다. 여기에 보고하지 않았지만 사용자측 응답의 경우 실제 해당 사업장에서 평가에 따른 연봉차등 폭보다는 2%-4% 정도 더 높은 수치이다. 〈부표 5-4〉의 분석결과에서 노조측 응답의 경우 회귀모형의 통계적 유의성이 없어 사용자측 응답만 유의미한데, 성과배분제나 직능급을 도입하고 있는 경우에는 3.3%-4.7% 정도 연봉 차등이 더 많아져야 한다고 평가하는 것으로 나타났다. 흥미 있는 것은 연봉제 도입 더미변수의 경우 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않고 있다는 점이다.

〈표 5-7〉 평가에 따른 최저\_최고 점수자 간 바람직한 연봉차등 폭

		사용자		노조	
		관리자급	사원급	관리자급	사원급
전체		21.0	16.3	16.5	12.4
업종	제조업	20.2	15.6	17.5	13.1
	전기가스수도	21.7	12.5	12.5	7.2
	건설업	18.6	14.5	12.1	7.9
	도소매업	22.2	17.1	17.4	10.9
	음식숙박	28.3	21.0	22.1	11.2
	운수	19.0	16.3	13.7	11.8
	통신	29.9	20.8	19.5	10.0
	금융보험	24.0	18.1	12.3	10.0
	부동산 및 임대	21.4	21.6		
	사업서비스	26.0	20.3	20.6	15.5
	교육서비스	16.7	13.9	19.9	17.0
	보건사회복지	19.2	14.6	15.3	8.4
	오락문화운동	19.0	14.9	19.0	10.8
	기타서비스	23.8	16.7	23.8	14.8
규모	300인미만	20.1	16.5	16.2	12.6
	300-499인	20.8	14.7	17.5	12.8
	500-999인	23.5	16.4	17.5	12.6
	1000-4999인	26.3	17.7	17.1	10.7
	5000인이상	27.2	16.3	13.9	6.2
노조	미조직	20.9	16.4		
	조직	21.1	16.2		
영역	공공	35.2	24.1	18.2	12.0
	민간	20.3	15.9	16.4	12.4
연봉제	미도입	20.3	16.2	15.8	12.2
	도입	21.6	16.4	17.4	12.6
성과 배분	미도입	20.2	15.6	15.6	12.5
	도입	22.8	17.7	19.0	12.1
호봉급	없음	21.6	16.9	15.1	11.3
	있음	20.5	15.7	17.9	13.4
직능급	없음	20.2	15.6	16.3	12.4
	있음	24.9	19.8	17.8	12.3
직무급	없음	20.8	15.9	16.1	12.0
	있음	22.1	18.1	19.1	14.7

주: 최저 95, 중간 100, 최고 105이면 10%로 응답하게 함.

〈표 5-8〉 연봉 중 경영실적에 연동하는 변동급 비중

		사용자	노조
전체		20.2	16.0
업종	제조업	21.0	14.1
	전기가스수도	14.4	17.1
	건설업	21.2	9.4
	도소매업	20.1	18.1
	음식숙박	26.3	15.9
	운수	18.1	19.7
	통신	24.4	16.8
	금융보험	21.4	13.4
	부동산 및 임대	19.5	
	사업서비스	22.0	17.1
	교육서비스	12.4	14.0
	보건사회복지	18.0	10.3
	오락문화운동	20.7	16.9
	기타서비스	16.6	17.6
규모	300인미만	20.2	16.8
	300-499인	19.9	13.9
	500-999인	18.9	16.0
	1000-4999인	22.1	13.7
	5000인이상	23.7	12.3
노조	미조직	21.0	
	조직	19.3	
영역	공공	19.3	16.2
	민간	20.2	15.9
연봉제	미도입	19.3	16.2
	도입	21.0	15.7
성과 배분	미도입	20.1	15.8
	도입	20.3	16.3
호봉급	없음	20.4	16.9
	있음	20.0	15.1
직능급	없음	20.4	15.8
	있음	19.5	16.7
직무급	없음	20.3	15.6
	있음	19.7	17.7

〈표 5-8〉은 연봉 중 회사실적에 따라 변동 지급되는 변동급의 바람직한 비중에 대한 노사 양측의 응답을 정리한 것이며 〈부표 5-5〉는 이에 대한 다변량 분석결과이다. 우선 〈표 5-8〉을 보면 사용자측의 경우 변동급의 비중이 20.2%가 바람직하다고 보는 반면 노조측은 16%정도가 바람직하다고 보고 있어 사용자측보다 노조측이 변동급 비중을 덜 선호하고 있다. 여기에 보고하지 않았지만 현재 연봉에서 차지하고 있는 변동상여금의 비중이 평균 3.1%였음에 비하면 노사 양측의 응답은 최소한 현재보다 5배 이상 더 변동급이 확대되는 것이 바람직하다고 보고 있다. 〈부표 5-5〉의 분석결과를 보면 사용자측 응답의 경우에는 현재의 임금제도와 변동급 비중 간 유의한 관계가 나타나지 않지만, 노조측 응답의 경우 성과배분제를 도입하고 있는 경우에는 변동급 비중이 2.66% 더 높아야 한다고 보는 것으로 나타났다.

## 제 4 절 고령자 고용과 임금제도

〈표 5-9〉은 지난 5년 간 및 향후 5년 간 전체 근로자와 고령층 고용안정이 문제가 되었는지/될 것이라고 예상하는지에 대한 질문에 대한 노사 양측 응답을 정리한 것이며, 〈부표 5-6〉은 고령층 고용안정이 문제가 되었는지/될 것으로 예상하는지에 대한 다변량 분석결과이다. 우선 〈표 5-9〉를 보면 노사 공히 고령층 고용안정보다 전체 근로자 고용안정이 더 문제가 되었으며 앞으로도 더 문제가 될 것이라고 응답하고 있다. 즉 고용안정은 특정 연령층의 문제라기보다는 전체 근로자의 문제라는 측면이 강하다고 응답하고 있는 것이다. 다음으로 노사 공히 과거 5년보다는 향후 5년 간 전체 및 고령층 고용이 더 문제가 될 것이라고 보고 있다. 한편 〈부표 5-6〉의 다변량 분석결과를 보면 모두 분석모형이 통계적으로 유의하지 않다.

구체적인 수치를 살펴보면 과거 5년 간 고령자 고용이 문제가 되었다고 응답한 비중은 사용자 23.9%와 노동조합 33.5%였는데, 향후 5년간 고령자 고용안정이 문제가 될 것이라고 응답한 경우는 사용자측은 31% 그리고 노동조합은 47.8%로 나타났다. 그러나 전체 근로자 고용안정 문제에 대해서도 과거 5년보다는 향후 5년이 더 문제가 될 것이라고 응답하고 있기 때문에 고령자 고용문제만 특별히 향후 더 문제가 될 것이라고 해석하기는 곤란하다. 다만 이러한 사정을 고려하더라도 향후 5년 간 노동조합측은 거의 절반 정도가 고령층 고용이 문제가 될 것이라고 보고 있고 사용자측도 그 수치가 30% 정도로 나타나고 있는 것은 또한 사실이다.

〈표 5-9〉 고령층 및 전체근로자 고용안정 문제

	사용자				노조				
	고령층		전체 근로자		고령층		전체 근로자		
	지난 5년	향후	지난 5년	향후	지난 5년	향후	지난 5년	향후	
전체	23.9	31.0	28.8	35.2	33.5	47.8	37.4	50.0	
업종	제조업	25.3	32.4	29.6	36.1	33.5	52.6	36.6	54.3
	전기가스수도	37.7	36.2	45.0	46.7	27.8	55.6	0.0	55.6
	건설업	26.4	32.0	21.0	28.5	42.8	75.4	37.7	70.2
	도소매업	18.1	21.8	22.3	32.9	43.6	47.5	43.6	47.5
	음식숙박	17.5	38.1	34.3	51.1	25.9	27.8	45.6	30.2
	운수	28.9	29.4	37.7	37.1	33.5	38.9	40.3	44.0
	통신	24.1	35.2	38.0	49.1	36.8	100.0	36.8	100.0
	금융보험	23.5	38.7	22.6	34.4	44.5	59.5	47.2	57.7
	부동산 및 임대	12.4	16.7	12.4	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	사업서비스	19.2	29.9	25.8	32.8	29.7	62.2	29.7	51.0
	교육서비스	18.1	27.0	21.6	30.5	18.8	52.0	23.5	56.7
	보건사회복지	21.2	22.9	25.7	26.5	39.9	35.7	41.1	39.9
	오락문화운동	16.6	39.3	20.5	45.1	22.1	56.3	15.6	56.3
기타서비스	17.7	31.2	23.0	36.3	35.0	45.8	41.7	50.4	
규모	300인미만	24.2	29.9	29.9	35.0	34.6	45.8	38.4	49.4
	300-499인	21.0	33.6	27.4	38.1	29.0	57.5	37.3	53.7
	500-999인	26.1	34.2	28.9	36.3	29.9	46.0	28.2	48.2
	1000-4999인	23.8	33.7	22.6	31.5	36.3	47.0	39.9	49.9
	5000인이상	15.7	23.4	12.4	19.8	35.4	62.1	29.2	55.8
노조	미조직	23.1	28.7	28.1	35.0				
	조직	24.7	33.5	29.6	35.4				
영역	공공	13.9	37.4	16.9	34.7	22.0	48.9	20.6	52.1
	민간	24.3	30.7	29.4	35.2	34.6	47.7	38.9	49.8
연봉제	미도입	25.6	32.1	31.3	36.0	31.9	44.1	37.1	46.9
	도입	22.3	30.0	26.6	34.4	35.6	52.7	37.8	54.0
성과 배분	미도입	23.2	30.4	29.5	36.3	34.5	44.4	37.4	47.7
	도입	25.3	32.4	27.2	32.7	30.8	57.5	37.5	56.6
호봉급	없음	24.6	30.2	29.6	34.8	31.8	46.3	37.1	50.0
	있음	23.1	31.8	28.0	35.6	35.1	49.3	37.7	50.1
직능급	없음	24.1	30.1	28.9	35.0	33.1	47.1	37.0	49.8
	있음	22.7	35.2	28.4	36.3	35.6	51.3	39.3	50.9
직무급	없음	23.2	30.7	28.2	34.8	31.3	48.1	35.6	50.2
	있음	26.9	32.4	31.6	37.1	46.0	46.2	47.3	49.1

주: 긍정적 응답(매우 그렇다와 그렇다)의 비중.

〈표 5-10〉은 임금피크제 도입 현황에 대한 사용자측 응답을 정리한 것이고 〈부표 5-7〉은 임금피크제 도입 영향요인에 대한 다변량 분석결과이다. 임금피크제를 도입한 사업장은 응답 사업장의 4.4%에 불과한데, 검토 중이라고 응답한 경우가 16.1%로 상당수 있는 것으로 나타나고 있는 점에도 주목할 필요가 있겠다. 〈표 5-10〉과 〈부표 5-7〉를 종합해서 살펴보면 임금피크제는 규모가 크고 노동조합이 존재하며 직무급이 도입되어 있으며 고령층 고용비중이 높은 사업장에서 도입될 확률이 높은 것으로 나타나고 있다.



〈표 5-10〉 임금피크제 도입: 사용자 측 응답

		도입	도입중	검토중	미검토	무응답	사례수
전체		4.4	1.9	16.1	75.4	2.2	6,170
업종	제조업	4.5	2.2	20.0	72.7	0.6	2,954
	전기가스수도	3.3		33.1	63.6		38
	건설업		6.9	21.9	71.1		164
	도소매업	2.3		9.5	88.2		240
	음식숙박			19.0	81.0		98
	운수	3.6	1.0	8.1	81.3	5.9	872
	통신			13.0	87.0		27
	금융보험	6.9	0.6	9.9	82.6		247
	부동산 및 임대	12.4			62.9	24.8	35
	사업서비스	7.6	1.1	16.1	70.9	4.4	529
	교육서비스	1.8		11.8	80.6	5.9	136
	보건사회복지	4.0	4.0	15.8	71.9	4.4	357
	오락문화운동	18.8		15.9	65.3		103
기타서비스	0.3	2.7	11.5	82.6	2.8	370	
규모	300인미만	3.8	2.2	15.2	76.3	2.5	4,293
	300-499인	3.8	2.2	18.3	73.5	2.3	827
	500-999인	6.7		16.1	76.1	1.1	576
	1000-4999인	6.7	1.2	20.9	70.6	0.6	421
	5000인이상	17.4		18.4	61.8	2.4	52
노조	미조직	2.3	1.4	16.4	77.7	2.2	3,216
	조직	6.7	2.4	15.8	72.9	2.2	2,954
영역	공공	9.5	2.0	21.4	64.9	2.2	274
	민간	4.2	1.9	15.9	75.9	2.2	5,896
연봉제	미도입	3.7	1.8	14.5	76.9	3.1	2,930
	도입	5.0	2.0	17.6	74.0	1.4	3,240
성과 배분	미도입	4.3	2.1	15.3	75.3	3.1	4,271
	도입	4.7	1.4	18.1	75.7	0.1	1,899
호봉급	없음	4.2	1.5	17.2	74.2	2.9	3,053
	있음	4.6	2.3	15.1	76.6	1.4	3,117
직능급	없음	4.2	2.1	16.1	75.5	2.2	5,099
	있음	5.5	0.7	16.4	75.1	2.3	1,071
직무급	없음	4.2	2.1	16.9	74.5	2.3	5,112
	있음	5.6	0.6	12.3	79.9	1.6	1,058

〈표 5-11〉은 임금피크제 유형에 대한 사용자측 응답을 사업장 특성 별로 분류한 것인데, 가장 많은 유형의 순서대로 고용연장형, 정년연장형, 정년보장형의 순서로 나타나는데, 이 순위는 도입을 준비 중이거나 검토 중인 사업장의 경우에도 동일하다. 현행 임금제도와 임금피크제 유형간 관계를 보면 호봉급이 있는 경우에는 없는 경우에 비해 상대적으로 정년보장형 임금피크제가 더 많다.

〈표 5-11〉 임금피크제 유형 : 사용자 측 응답

	이미 도입				도입중/검토중				
	정년 보장	정년 연장	고용 연장	무 응답	정년 보장	정년 연장	고용 연장	무 응답	
전체	18.9	33.2	43.9	4.0	20.9	26.6	32.7	19.7	
업종	제조업	1.9	51.5	46.6		22.0	24.2	34.1	19.8
	전기가스수도	100.0				21.9	56.3		21.9
	건설업					28.9	42.4	25.5	3.2
	도소매업			100.0		30.2	31.4		38.3
	음식숙박					60.8	24.2	15.0	
	운수	18.9	4.7	52.6	23.9	1.8	18.8	51.0	28.3
	통신					50.0		50.0	
	금융보험	28.8	71.2			10.8	43.2	16.3	29.7
	부동산 및 임대			100.0					
	사업서비스	51.7	18.4	30.0		17.3	33.3	25.5	23.8
	교육서비스			100.0		64.9	35.1		
	보건사회복지			100.0		16.7	20.2	42.3	20.8
	오락문화운동	83.3			16.7	33.2	19.7	19.7	27.4
기타서비스			100.0		9.6	36.8	43.1	10.5	
규모	300인미만	18.7	23.3	51.4	6.6	19.4	23.5	35.8	21.3
	300-499인	16.0	50.1	33.9		23.4	39.9	24.4	12.3
	500-999인	11.7	59.9	28.5		24.7	20.0	33.2	22.0
	1000-4999인	25.7	27.6	46.7		24.2	35.4	22.9	17.5
	5000인이상	42.9	57.1			31.1	13.0	27.5	28.5
노조	미조직	14.2	19.3	66.5		21.7	22.5	32.8	23.1
	조직	20.7	38.4	35.4	5.5	20.2	31.0	32.7	16.2
영역	공공	66.5	33.5			20.0	27.0	30.3	22.7
	민간	13.9	33.1	48.6	4.4	21.0	26.6	32.9	19.5
연봉제	미도입	26.6	16.7	46.7	10.0	19.4	22.6	34.7	23.2
	도입	13.8	44.1	42.0		22.1	29.6	31.2	17.1
성과 배분	미도입	15.3	25.2	53.6	5.9	20.3	25.3	34.4	20.0
	도입	26.4	49.6	24.0		22.3	29.3	29.3	19.2
호봉급	없음	8.7	44.5	41.0	5.9	20.1	25.5	33.7	20.8
	있음	28.2	23.0	46.6	2.3	21.8	27.8	31.7	18.6
직능급	없음	19.5	35.0	40.5	5.1	22.7	27.1	30.5	19.7
	있음	17.0	26.5	56.5		11.7	24.3	43.9	20.0
직무급	없음	17.8	35.6	41.5	5.1	21.8	27.2	30.8	20.2
	있음	23.1	24.4	52.5		14.5	22.6	46.5	16.4

〈표 5-12〉는 임금피크제도를 도입했거나 준비/검토 중인 사업장의 임금피크제도 특성에 대한 사용자측 응답을 정리한 것이다. 이에 의하면 우선 이미 임금피크제도를 도입한 경우나 도입 중/준비 중인 경우의 제도 설계 특성은 매우 유사하게 나타나고 있다. 현재 도입된 임금피크제도의 특성을 보면 피크연령은 55.3세이고 임금피크제로 연장되는 근무년수는 평균 2.8년 그리고 피크연령의 최고 임금대비 퇴직 시 임금은 71.2% 정도로 나타나고 있다.

〈표 5-12〉 임금피크제도 특성 : 사용자 측 응답

	이미 도입			도입중/검토중			
	피크 연령	연장 년수	퇴직시 연봉	피크 연령	연장 년수	퇴직시 연봉	
전체	55.3	2.8	71.2	55.2	3.3	73.5	
업종	제조업	55.6	3.1	73.1	54.5	3.2	75.0
	전기가스수도	55.0		80.0	53.5	1.7	76.2
	건설업				56.9	3.6	78.5
	도소매업	50.0	5.0	70.0	50.9	3.2	60.0
	음식숙박				53.8	4.4	70.1
	운수	55.3	3.0	67.6	58.8	3.6	81.1
	통신				56.0	2.0	
	금융보험	55.0	0.7	43.6	55.1	1.7	64.7
	부동산 및 임대						
	사업서비스	55.4	2.0	73.8	56.4	3.5	65.3
	교육서비스	58.0	5.0	50.0	55.4	2.3	53.0
	보건사회복지	56.2	5.8	68.8	56.2	3.9	72.5
	오락문화운동	53.0	0.0	84.5	52.5	2.3	65.9
기타서비스	60.0	5.0	70.0	58.0	3.5	74.9	
규모	300인미만	55.3	2.8	71.8	55.3	3.3	75.6
	300-499인	56.3	3.6	70.5	55.6	3.5	72.5
	500-999인	54.6	3.1	69.4	53.3	3.0	66.0
	1000-4999인	55.2	2.3	72.4	55.3	2.6	62.3
	5000인이상	55.1	1.1	67.6	54.0	2.0	100.0
노조	미조직	54.9	4.3	78.8	55.2	3.6	74.0
	조직	55.4	2.4	68.5	55.1	2.9	73.0
영역	공공	56.4	1.3	63.3	56.6	2.9	60.7
	민간	55.2	3.0	71.9	55.1	3.3	74.2
연봉계	미도입	54.8	2.7	76.4	55.3	3.3	75.5
	도입	55.6	2.9	68.8	55.1	3.2	72.0
성과 배분	미도입	55.3	3.2	75.7	55.3	3.3	74.7
	도입	55.3	2.1	63.2	54.9	3.3	71.1
호봉급	없음	55.1	3.0	72.8	55.7	3.3	74.3
	있음	55.4	2.7	69.4	54.6	3.2	72.6
직능급	없음	55.2	2.7	70.2	55.0	3.1	74.1
	있음	55.6	3.3	76.0	56.3	3.9	70.9
직무급	없음	55.2	2.8	71.9	55.1	3.2	73.1
	있음	55.5	3.0	68.0	55.4	3.6	75.9

주: 퇴직 시 연봉은 임금피크제 적용 이전 최고연봉 대비 백분율임.

〈표 5-13〉은 정년 후 재고용\_근무연장제도에 대한 사용자측 응답을 정리한 것이다. 정년 후 재고용이나 근무연장을 통해 고용연장을 하고 있는 경우는 51.1%에 달했고 이 경우 그 구체적인 방식은 재고용이 49.4%로 다수를 차지했다. 한편 〈부표 5-8〉은 재고용\_근무연장제도의 도입 영향요인에 대한 다변량 분석결과인데, 호봉급이 존재하는 경우에는 재고용\_근무연장제도를 도입할 확률이 유의하게 낮은 반면, 고령층 고용비중이 높은 경우에는 확률이 유의하게 높아진다.

〈표 5-13〉 재고용, 근무연장제도 : 사용자 측 응답

	도입						무 응답	미 도입	무 응답
		재 고용	근무 연장	둘다	기타	무 응답			
전체	51.1	49.4	28.2	18.2	0.6	3.5	47.3	1.6	
업종	제조업	49.7	52.6	25.2	17.1	1.1	4.1	48.3	1.9
	전기가스수도	13.8	23.8		23.8		52.4	86.2	
	건설업	48.9	31.7	62.7	5.6			51.1	
	도소매업	31.2	41.9	39.3	18.8			68.8	
	음식숙박	52.0	58.9	37.7	3.4			48.0	
	운수	78.9	49.3	33.4	14.0		3.3	18.8	2.3
	통신	11.1	100.0					88.9	
	금융보험	14.7	76.3	9.6	14.0			85.3	
	부동산 및 임대	66.7	37.1	43.6	19.3			21.0	12.4
	사업서비스	50.5	39.6	23.1	33.6	1.8	1.9	48.4	1.1
	교육서비스	40.1	66.8	9.7	18.5		4.9	56.0	3.9
	보건사회복지	47.7	56.8	18.5	22.7		2.0	52.0	0.4
	오락문화운동	31.5	60.3	19.9	9.9		9.9	67.2	1.2
기타서비스	53.2	30.6	37.1	27.6		4.7	45.5	1.4	
규모	300인미만	52.9	47.4	31.5	16.5	0.9	3.6	45.1	2.0
	300-499인	54.8	52.7	19.8	25.2		2.3	44.5	0.7
	500-999인	44.8	52.3	15.7	26.1		5.9	54.7	0.5
	1000-4999인	35.8	60.5	27.1	11.5		0.8	63.3	0.9
	5000인이상	36.1	80.1	11.9	7.9			61.5	2.4
노조	미조직	50.8	42.0	33.8	20.7	0.5	3.0	47.0	2.2
	조직	51.4	57.4	22.2	15.6	0.8	4.0	47.6	0.9
영역	공공	20.9	73.7	17.8		8.5		76.4	2.6
	민간	52.5	49.0	28.4	18.6	0.5	3.5	45.9	1.6
연봉제	미도입	55.3	48.7	31.4	15.8	0.4	3.6	43.3	1.3
	도입	47.3	50.1	24.8	20.8	0.9	3.4	50.9	1.9
성과 배분	미도입	55.3	45.5	30.6	19.3	0.5	4.0	42.8	1.9
	도입	41.6	61.0	21.0	15.1	1.0	1.9	57.4	1.0
호봉급	없음	58.8	45.5	30.7	19.4	0.7	3.7	39.1	2.1
	있음	43.6	54.6	24.9	16.8	0.5	3.2	55.3	1.1
직능급	없음	52.0	48.8	28.5	18.2	0.8	3.7	46.2	1.8
	있음	46.7	52.5	26.8	18.7		2.1	52.6	0.7
직무급	없음	51.6	49.6	28.8	17.1	0.8	3.8	46.5	1.9
	있음	48.7	48.4	25.5	24.1		2.0	51.3	

〈표 5-14〉 재고용, 근무연장제도 없는 경우 도입 필요성

	제도 미도입 경우		노조(도입한 경우 확대적용포함)	
	사용자	노조		
전체	38.7	63.8	74.4	
업종	제조업	42.8	63.8	73.8
	전기가스수도	21.6	60.1	63.1
	건설업	37.3	77.1	86.3
	도소매업	44.5	40.5	58.2
	음식숙박	44.8	61.4	60.3
	운수	27.5	64.4	80.4
	통신	30.2	100.0	100.0
	금융보험	28.2	62.1	64.8
	부동산 및 임대	0.0	0.0	0.0
	사업서비스	40.6	66.4	73.9
	교육서비스	26.0	39.5	58.0
	보건사회복지	49.9	54.8	62.4
	오락문화운동	21.8	80.0	71.4
	기타서비스	25.2	80.5	84.3
규모	300인미만	41.5	58.4	72.1
	300-499인	32.7	63.2	77.0
	500-999인	34.9	76.3	80.1
	1000-4999인	33.8	76.3	78.5
	5000인이상	17.2	100.0	100.0
노조	미조직	42.0		
	조직	35.2		
영역	공공	44.4	72.3	73.4
	민간	38.3	62.4	74.5
연봉제	미도입	35.8	57.2	73.1
	도입	40.9	71.0	76.1
성과 배분	미도입	39.4	58.3	72.6
	도입	37.5	73.9	79.4
호봉급	없음	38.5	69.6	80.6
	있음	38.8	61.2	68.8
직능급	없음	36.7	63.9	75.1
	있음	47.2	63.4	71.1
직무급	없음	39.2	65.1	75.5
	있음	36.6	57.2	68.6

주: 제도 도입이 필요하다고 응답한 비중.



〈표 5-14〉는 정년 후 재고용\_근무연장제도가 없는 경우 해당 제도의 도입 필요성에 대한 노사 양측의 응답과, 제도를 도입한 경우에는 확대 적용과 제도가 도입되지 않은 경우 도입 필요성에 대한 노동조합측의 응답을 정리한 것이다. 우선 동 제도가 없는 경우 사용자의 38.7%와 노동조합의 63.8%가 동 제도의 도입이 필요하다고 응답하고 있다. 그리고 제도 도입유무와 관계없이 동 제도의 확대적용(도입시) 및 도입(미도입시)이 필요하다고 응답한 노동조합 대표의 비율은 74.4%에 이르고 있다.

〈표 5-15〉 재고용, 근무연장제도 운영특성 : 사용자 측 응답

		희망자 중 고용비중	연장되는 근무연수	정년이전 대비 연봉수준
전체		56.1	4.1	85.3
업종	제조업	50.0	3.8	85.0
	전기가스수도	78.1	3.8	89.1
	건설업	52.9	5.0	91.6
	도소매업	47.3	3.7	90.8
	음식숙박	51.3	3.8	77.5
	운수	73.7	4.9	91.4
	통신			
	금융보험	18.7	2.9	86.5
	부동산 및 임대	46.6	2.2	86.7
	사업서비스	64.4	3.9	81.7
	교육서비스	36.3	3.4	55.9
	보건사회복지	53.2	4.4	84.3
	오락문화운동	27.7	3.7	54.3
	기타서비스	57.3	4.0	83.9
규모	300인미만	58.7	4.3	85.9
	300-499인	53.9	3.8	83.4
	500-999인	41.8	3.4	83.5
	1000-4999인	52.9	2.9	85.9
	5000인이상	24.8	2.3	76.2
노조	미조직	54.1	4.2	87.0
	조직	58.4	3.9	83.5
영역	공공	36.7	3.1	67.6
	민간	56.5	4.1	85.6
연봉제	미도입	59.8	4.3	85.9
	도입	52.2	3.9	84.8
성과 배분	미도입	59.1	4.3	85.1
	도입	47.5	3.5	85.9
호봉급	없음	60.2	4.4	87.0
	있음	50.8	3.7	83.1
직능급	없음	55.4	4.0	85.2
	있음	60.2	4.5	86.0
직무급	없음	56.3	4.1	85.4
	있음	55.6	3.9	85.0

주: 고용비중은 재고용이나 근무연장 희망자 100명중 제도를 적용받는 근로자 비중.

〈표 5-15〉는 정년 후 재고용\_근무연장제도가 있는 경우 제도의 특성에 대한 사용자측 응답을 정리한 것이다. 재고용\_근무연장제도가 있는 경우 정년 이후 계속 근무를 희망하는 경우 희망자의 56% 정도가 혜택을 받는 것으로 나타났고, 이 경우 연장되는 평균근무연수는 4.1년 정도이며, 최종 퇴직 시 연봉 수준은 정년 시점의 연봉과 비교해서 85%정도인 것으로 나타났다. 재고용\_근무연장 제도의 특성을 이른바 임금피크제도와 비교해보면 근로자측에 상당히 유리하다는 특징을 보이고 있는데, 이 차이점이 노동조합의 두 제도에 대한 찬성도 차이를 설명하는 것처럼 보인다.

여기에 보고하지 않았지만 임금피크제와 재고용\_근무연장제도가 고령자 고용비중에 미치는 효과를 분석하면 임금피크제의 경우 유의한 관계가 나타나지 않는 반면, 재고용\_근무연장제도가 있는 경우 고령자 고용비중이 3% 정도 더 높게 나타나고 있다는 점도 흥미 있다.

## 제 5 절 임금제도 개편

〈표 5-16〉은 6가지의 임금제도 개편에 대한 노사의 의견을 정리한 것이다. 설문에서 6가지 임금제도의 개편 필요성과 개편이 현실적으로 가능한가라는 실현 가능성에 대해서 각각 질문하였다. 임금제도 개편의 필요성과 개편 가능성 간 차이는 필요하지만 현실적으로 실현 불가능한 것으로 볼 수 있는데 이를 격차로 볼 수 있다.

6가지 임금제도 개편에 대한 노사 양측의 응답을 보면 사용자측은 50% 정도가 개편의 필요성을 인식하고 있듯이 전반적으로 개편의 필요성을 높게 인식하고 있음에 비해 노동조합측은 성과배분을 제외하면 개편이 필요하다고 응답한 경우는 30% 미만이다. 그리고 필요성과 실현가능성 간 차이인 격차는 사용자측이 노조보다 일관되게 더 크게 나타나는데 그 이유는 사측이 필요성을 훨씬 더 높게 인식하고 있기 때문인 것으로 보인다.

임금피크제를 제외하면 사용자측과 노조측 간 필요성 인식 차이가 크고(특히 개인 차등), 가장 차이가 적은 임금피크제의 경우 역설적으로 사용자측은 필요성을 가장 적게 인식하고 있다. 사용자측 응답을 보면 각각의 필요성에 대해서는 높은 수준의 공감대를 보이고 있지만 실현가능성은 상대적으로 낮게 보고 있는데, 필요성과 실현가능성 간 격차를 살펴보면 사용자측은 직능급과 직무급, 노조측은 성과배분이 가장 높게 나타났다.

〈표 5-16〉 임금제도 개편 필요성, 가능성

	사용자			노조		
	필요성 (A)	실현 가능성 (B)	격차 (A-B)	필요성 (A)	실현 가능성 (B)	격차 (A-B)
기본급 연공 반영 축소	32.3	14.7	17.6	16.3	10.6	5.7
기본급 직무가치 반영 도입/확대	46.0	26.0	20.1	22.3	12.9	9.5
기본급 직무능력 반영 도입/확대	54.1	32.4	21.7	24.4	14.7	9.7
개인평가로 임금인상 차등 도입/확대	55.7	39.0	16.7	24.3	17.9	6.4
경영실적과 연동, 성과배분 도입/확대	53.3	36.2	17.1	37.9	25.4	12.6
임금피크제 도입/확대	27.9	17.3	10.6	28.7	19.4	9.3

주: 필요성 및 실현가능성이 크다와 매우 크다에 응답한 비중임. 나머지 응답범주는 작다와 매우 작다임.

〈부표 5-9〉 및 〈부표 5-10〉은 6개 임금제도 개편의 필요성과 실현 가능성간 차이인 [격차]의 선행요인을 분석한 결과인데, 현행 임금제도 변수 중에는 이렇다 할 설명변인이 없는 것으로 나타나고 있다. 다만 6가지 임금제도 개편관련 격차 모두와 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것이 노동조합인 것으로 나타나고 있는데, 이는 노동조합이 존재하면 임금제도 개편에 있어서 노동조합의 협력은 거의 필수적이라는 점을 간접적으로 시사하고 있다. 6가지 임금제도 개편에 대한 노사 양측의 응답 현황을 사업장 특성변수별로 자세하게 분류한 결과는 〈부표 5-11〉~〈부표 5-16〉에 있다.

〈표 5-17〉은 6가지 임금제도 개편이 고령층 고용에 어느 정도 효과가 있는지에 대한 노사 양측의 응답을 정리한 것이다. 임금피크제에 대한 노조의 평가를 제외하면 6가지 임금제도 개편의 고령자 고용효과가 크거나 매우 크다고 평가하는 경우는 전부 30% 미만이다. 임금제도 개편의 고령자 고용효과에 대한 평가는 제도별 노사 양측에 차이가 있지만, 노사 공히 임금피크제의 효과를 가장 높게 평가하고 있다.

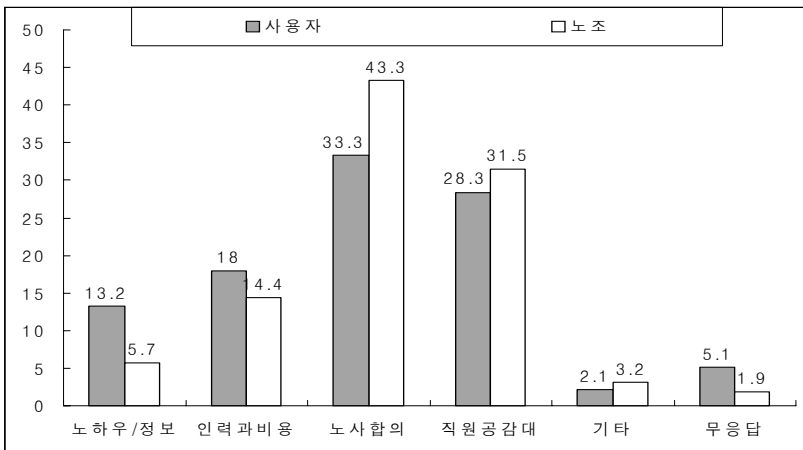
〈표 5-17〉 임금제도 개편의 고령층 고용효과

		연공		직무가치		직무능력		개인평가		성과배분		임금피크	
		社	勞	社	勞	社	勞	社	勞	社	勞	社	勞
전체		23.8	27.9	19.0	16.6	21.5	17.9	20.2	16.0	16.3	17.7	25.5	31.4
업종	제조업	24.8	26.6	20.3	13.1	23.7	17.4	23.5	15.9	19.5	16.5	27.4	36.6
	전기가스수도	40.4	16.7	40.4	20.2	37.1	20.2	37.1	20.2	6.6	20.2	21.9	44.4
	건설업	23.1	24.0	24.0	10.3	23.6	10.3	17.0	10.3	18.0	24.0	23.7	56.5
	도소매업	25.9	23.3	19.8	16.4	16.7	49.6	13.6	31.1	6.7	31.1	29.1	45.7
	음식숙박	22.2	18.7	18.6	29.7	18.6	21.2	15.0	11.6	11.1	18.0	38.7	29.5
	운수	29.4	37.6	17.1	23.0	19.7	18.9	19.2	18.9	16.1	19.4	21.1	20.0
	통신	49.1	63.2	51.9	0.0	40.7	0.0	20.4	0.0	20.4	0.0	62.0	63.2
	금융보험	16.3	32.0	15.0	20.3	20.5	22.9	16.6	22.9	13.4	22.9	30.7	36.2
	부동산 및 임대	25.2	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0
	사업서비스	20.1	29.6	18.4	3.5	20.4	22.7	20.9	9.7	11.9	24.3	29.4	48.6
	교육서비스	17.0	9.1	11.0	5.6	16.8	5.6	15.7	3.5	9.6	3.5	12.5	10.8
	보건사회복지	19.1	6.1	15.7	10.3	14.7	13.3	12.7	6.1	9.9	9.1	17.5	26.6
	오락문화운동	20.0	26.1	15.7	28.6	15.7	19.6	12.5	19.6	9.4	26.1	28.2	46.1
기타서비스	17.3	14.1	18.6	18.4	21.3	8.7	15.8	13.0	18.6	14.1	17.2	37.6	
규모	300인미만	23.4	26.9	18.7	15.5	20.9	17.9	19.4	16.5	16.7	16.2	22.3	27.8
	300-499인	28.3	30.0	25.9	23.5	32.2	17.1	31.2	17.2	21.2	24.0	30.9	28.3
	500-999인	19.1	38.0	12.2	14.9	14.7	23.5	14.6	11.3	7.3	17.0	32.3	46.3
	1000-4999인	26.2	22.5	18.1	14.3	15.9	13.8	14.6	13.5	14.3	18.9	36.6	46.9
	5000인이상	19.2	26.8	19.2	16.3	16.8	21.6	16.8	21.6	14.4	16.3	34.5	48.3
노조	미조직	22.0	12.8	19.4	0.0	21.8	0.0	18.8	0.0	15.5	0.0	22.5	11.9
	조직	25.8	28.3	18.6	17.0	21.1	18.4	21.7	16.4	17.1	18.1	28.8	31.9
영역	공공	17.5	21.7	17.9	11.2	18.9	9.6	24.5	8.3	23.7	16.8	37.1	50.4
	민간	24.1	28.5	19.1	17.0	21.6	18.6	20.0	16.6	15.9	17.7	25.0	29.7
연봉제	미도입	22.6	23.2	17.4	15.7	20.9	17.2	17.4	15.8	13.9	16.7	21.6	26.8
	도입	24.9	33.9	20.5	17.7	22.0	18.8	22.7	16.2	18.4	18.9	29.1	37.2
성과 배분	미도입	23.4	27.8	18.6	15.7	20.9	17.7	18.5	16.9	13.4	15.3	22.8	25.4
	도입	24.8	28.1	19.9	19.0	22.7	18.6	24.1	13.2	22.7	24.3	31.6	47.9
호봉급	없음	26.0	35.5	19.9	19.3	21.0	19.3	20.9	18.6	16.3	20.1	24.3	31.7
	있음	21.7	21.0	18.2	14.1	22.0	16.7	19.4	13.6	16.2	15.4	26.7	31.1
직능급	없음	23.3	28.6	18.1	16.1	20.7	17.7	20.1	16.6	15.9	18.1	25.3	30.2
	있음	26.2	24.4	23.3	19.0	25.1	18.8	20.8	12.9	18.1	15.5	26.5	37.2
직무급	없음	23.6	29.0	18.1	15.9	20.6	17.4	19.8	15.2	15.7	18.1	25.5	31.5
	있음	24.8	22.2	23.4	20.2	25.8	20.9	22.2	19.8	19.1	15.5	25.6	30.3

주: 고용효과가 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-17〉 및 〈부표 5-18〉은 임금체계 개편의 장애요인에 대한 노사 양측의 응답을 정리한 것이며, [그림 5-1]은 이를 요약한 것이다. 전체적으로 보면 노사를 불문하고 노사합의를 가장 큰 장애요인으로 보고 있고, 이어서 직원들의 공감대 형성을 두 번째 장애요인으로 보고 있다. 그 외 인력과 비용 그리고 노하우나 정보의 순서로 장애요인이 된다고 응답하고 있는데, 구체적인 수치는 달라도 노사 양측의 장애요인 서열순위는 일치하고 있다.

[그림 5-1] 임금체계 개편의 장애요인



## 제 6 절 요약 및 정책적 함의

여기에서는 노동부(2007)의 임금제도실태조사 자료를 사용해서 임금체계에 대한 노사양측의 선호도를 분석하였다. 사용자측 응답자는 인사노무 담당자인데 사례 수는 6,170개 사업장이고 그 중 노동조합이 있는 사업장으로서 노동조합 대표가 응답한 사례 수는 2,147개 사업장이다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 보상제도에 대한 노사 양측의 선호도를 보면 노사 양측의 보상제도 유연화에 대한 심리적 허용수준(tolerance level)은 낮지 않은바, 이와 관련 노사 간 공감대 형성이 시급한 과제인 것으로 보인다. 연봉 중 회사실적에 따라 변동 지급되는 변동급의 바람직한 비중에 대해서는 사측은 20% 정도로 그리고 노동조합측은 16% 정도로 응답하고 있는데, 현재 변동상여금의 비중이 평균 3.1%임을 감안하면 5~7배 정도는 더 확대될 필요가 있다고 보고 있다. 평가에 따른 연봉차등에 대해서도 현재 수준보다 2~4% 정도 더 차이를 확대하는 것이 바람직하다고 보고 있다. 우리나라의 임금체계가 경직적 호봉급이 지배적인 점을 감안하면 사용자의 28.6% 그리고 노조의 35.4%가 기본급이 근속에 의해서 결정되어야 한다고 응답하고 있으며, 나머지는 직무나 숙련 그리고 성과 등에 의해서 결정되어야 한다고 보고 있다.

둘째, 고령자 고용관련 제도로서 이른바 임금피크제보다 자생적 임금피크제로 볼 수 있는 재고용\_근무연장제도의 도입률이나 고령자 고용효과 그리고 노조측의 필요성 인식이 더 높게 나타났다. 임금피크제를 실시하고 있는 중이라고 응답한 경우는 4.4%이며 75.4%는 검토한 바가 없다고 응답한 반면, 정년 후 재고용제도나 근무연장 제도가 있는 경우가 51.1%로 나타났다. 노동조합은 정년 후 재고용제도나 근무연장 제도의 필요성에 대해서는 74.4%가 찬성하는 반면 임금피크제의 필요성에 대해서는 28.9%만 찬성하고 있다. 이상의 결과를 종합하면



재고용\_근무연장제도는 근래 의도적으로 설계하고 있는 소위 임금피크제와는 달리 숨어 있던 자생적 임금피크제으로도 볼 수 있는바 향후 그 확산에 주목할 필요가 있을 것이다.

셋째, 임금제도 개편의 가장 큰 장애요인은 무엇인가라는 질문에 대해 노사 모두 노사협회의 직원공감대를 가장 많이 지적하였다. 임금제도 개편에 대한 세부질문에서도 사용자측은 개편의 필요성을 높게 인식한 반면 노동조합측은 대체로 필요성을 인식한 경우가 30% 미만에 불과했다. 유사한 맥락에서 다변량 분석결과에서도 임금제도 개편의 필요성과 실현 가능성 간 격차를 일관되게 설명하는 변인이 노동조합이었다. 이러한 점을 종합하면 특히 노동조합이 있는 사업장의 경우 노사가 공감할 수 있는 임금제도 개편에 대한 비전이나 방향성 공유가 매우 중요하다는 점을 시사한다. 물론 노동조합이 없는 사업장의 경우에도, 노사협의회라는 근로자 대표조직이 있는 것이 우리나라 현실이고 또한 직원의 공감대 형성이 두 번째 장애요인으로 지적되고 있으므로 이 경우에도 임금제도 개편을 위해서는 회사측과 종업원이 공감할 수 있는 임금제도에 대한 비전과 방향성 공유가 필수적인 것으로 보인다.

〈부표 5-1〉 임금제도 혁신 방침 다변량 분석

	종속변수: 회사/노조에 임금제도 혁신방침 있음=1			
	사용자		노조	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	-2.221 ***	0.177	-1.561 ***	0.308
전기가스수도	0.110	0.340	0.373	0.527
건설업	-0.312 *	0.176	-1.232 **	0.501
도소매업	0.255 *	0.140	0.979 ***	0.340
음식숙박	-0.024	0.213	-0.046	0.335
운수	-1.055 ***	0.106	0.182	0.125
통신	-0.272	0.406	-0.058	0.980
금융보험	-0.213	0.143	0.326	0.242
부동산 및 임대	-0.554	0.418		
사업서비스	-0.232 **	0.106	0.041	0.252
교육서비스	-0.377 *	0.200	0.437 *	0.262
보건사회복지	-0.568 ***	0.127	-0.019	0.217
오락문화운동	0.408 **	0.206	1.426 ***	0.325
기타서비스	-0.409 ***	0.126	-0.158	0.257
규모	0.258 ***	0.032	0.130 **	0.053
노조	0.202 ***	0.062		
공공부문	0.103	0.142	0.696 ***	0.213
연봉제	0.192 ***	0.060	-0.050	0.104
성과배분제	0.183 ***	0.062	0.242 **	0.113
호봉급	-0.050	0.062	0.198 *	0.109
직능급	0.189 **	0.079	0.255 *	0.135
직무급	0.418 ***	0.080	0.082	0.142
Chi Square	370.3***		87.0***	
-2LL	7503.2		2760.9	
N	1,328		512	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-2〉 기본급 결정요소로서의 연공의 비중

	사용자		노조	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	26.830 ***	3.483	17.648 **	7.408
전기가스수도	-2.270	5.748	6.276	10.897
건설업	-0.790	3.798	2.414	9.093
도소매업	-3.973	3.017	-13.776	8.552
음식숙박	-6.861 *	3.666	-4.801	6.647
운수	5.663 **	2.359	-6.495 *	3.737
통신	1.858	7.765	-11.052	19.712
금융보험	4.330	2.751	6.919	5.350
부동산 및 임대	8.750	7.736		
사업서비스	-1.832	2.358	0.745	5.929
교육서비스	6.638 *	3.655	7.977	5.899
보건사회복지	5.329 **	2.482	5.726	5.386
오락문화운동	4.699	4.057	3.156	7.063
기타서비스	7.110 **	2.758	-1.123	6.816
규모	-0.312	0.593	3.254 ***	1.142
노조	-0.849	1.444		
공공부문	5.298 *	2.796	7.313	4.638
연봉제	-2.053	1.406	3.573	2.818
성과배분제	-1.715	1.413	-6.385 **	2.916
호봉급	8.277 ***	1.418	4.220	2.895
직능급	-0.377	1.807	-2.332	3.645
직무급	-2.131	1.830	-3.093	3.629
F.	4.678***		2.717***	
Adj. R Square	0.062		0.061	
N	1,179		503	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-3〉 상여금 결정시 개인성과 반영 비중

	사용자		노조	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	9.772 ***	2.866	17.884 ***	5.148
전기가스수도	3.074	4.612	-5.374	7.585
건설업	0.599	3.182	0.526	6.329
도소매업	3.043	2.534	10.842 *	5.953
음식숙박	3.018	3.032	0.107	4.739
운수	-0.578	1.903	5.455 **	2.580
통신	8.161	6.063	-0.499	13.719
금융보험	5.821 ***	2.234	6.756 *	3.729
부동산 및 임대	9.215	6.403		
사업서비스	4.894 **	1.966	8.328 **	4.130
교육서비스	9.351 ***	2.991	11.483 ***	4.044
보건사회복지	-0.405	2.050	1.819	3.751
오락문화운동	0.174	3.363	-0.245	4.916
기타서비스	-1.229	2.248	-1.934	4.785
규모	1.207 **	0.488	-1.144	0.794
노조	0.597	1.189		
공공부문	3.992 *	2.265	2.059	3.224
연봉제	2.973 **	1.155	4.575 **	1.967
성과배분제	0.508	1.166	-2.606	2.032
호봉급	-1.298	1.171	-4.433 **	2.004
직능급	2.292	1.476	4.706 *	2.540
직무급	-1.777	1.505	-1.914	2.544
F.	3.076***		2.254***	
Adj. R Square	0.035		0.045	
N	1,198		502	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-4〉 개인 평가에 따른 바람직한 연봉 차등 폭

	사용자				노조			
	관리자		사원급		관리자		사원급	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	10.20 ***	3.78	15.53 ***	3.22	15.17 ***	3.96	15.49 ***	3.03
전기가스수도	3.79	6.40	-3.76	5.45	-2.94	5.79	-5.29	4.43
건설업	-4.24	4.06	-2.33	3.45	-1.86	4.83	-3.27	3.69
도소매업	0.47	3.37	1.08	2.87	4.00	4.54	0.96	3.47
음식숙박	10.31 ***	3.89	7.56 **	3.31	3.30	3.53	-1.43	2.70
운수	-2.06	2.54	-0.90	2.18	-1.53	2.00	0.12	1.54
통신	9.53	8.14	4.82	6.92	1.98	10.46	-0.17	8.00
금융보험	4.64	3.01	1.98	2.56	-2.88	2.85	-2.22	2.17
부동산 및 임대	2.02	8.12	4.11	6.91				
사업서비스	2.76	2.58	2.93	2.20	2.36	3.22	0.60	2.46
교육서비스	-2.77	3.88	-1.22	3.30	6.97 **	3.09	5.10 **	2.36
보건사회복지	-2.21	2.83	-1.63	2.41	-3.03	2.89	-4.51 **	2.21
오락문화운동	-1.00	4.58	-1.17	3.89	1.95	3.75	-2.96	2.87
기타서비스	1.46	3.05	-1.10	2.60	6.61 *	3.66	2.03	2.80
규모	1.91 ***	0.65	0.08	0.55	-0.22	0.61	-0.83 *	0.46
노조	-0.51	1.58	-0.17	1.35				
공공부문	8.33 ***	3.00	3.72	2.57	-1.49	2.49	-0.38	1.90
연봉제	-1.58	1.54	-1.82	1.31	1.54	1.51	0.71	1.15
성과배분제	3.56 **	1.55	3.38 **	1.32	2.27	1.55	-0.01	1.19
호봉급	-1.74	1.54	-1.17	1.32	1.44	1.55	2.09 *	1.18
직능급	4.74 **	1.96	4.07 **	1.68	1.19	1.94	-1.19	1.48
직무급	0.00	1.99	0.71	1.70	1.41	1.93	2.34	1.48
F.	2.912***		1.450*		1.311		1.427	
Adj. R Square	0.032		0.008		0.012		0.016	
N	1,221		1,214		495		498	

주: \*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .1$ (양측검정).

〈부표 5-5〉 바람직한 변동급 비중

	사용자		노조	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	17.144 ***	2.198	17.428 ***	3.326
전기가스수도	-4.353	3.689	5.057	4.911
건설업	0.366	2.394	-2.763	4.097
도소매업	-1.022	1.958	4.794	3.853
음식숙박	6.534 ***	2.264	2.742	2.994
운수	-2.379	1.498	4.899 ***	1.699
통신	2.933	4.690	6.750	8.881
금융보험	1.165	1.743	-0.870	2.410
부동산 및 임대	-2.126	4.680		
사업서비스	0.318	1.513	2.898	2.670
교육서비스	-8.570 ***	2.307	0.495	2.616
보건사회복지	-3.335 **	1.643	-4.013 *	2.425
오락문화운동	0.149	2.598	1.419	3.180
기타서비스	-5.061 ***	1.781	3.099	3.098
규모	0.740 *	0.377	-0.793	0.512
노조	-1.146	0.923		
공공부문	0.354	1.745	-1.409	2.090
연봉제	0.858	0.899	0.120	1.274
성과배분제	-0.118	0.901	2.666 **	1.308
호봉급	-0.294	0.898	-0.084	1.305
직능급	-0.677	1.142	0.386	1.654
직무급	0.894	1.156	2.385	1.625
F	2.608***		1.630**	
Adj. R Square	0.028		0.023	
N	1,193		502	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-6〉 고령층 고용안정에 대한 인식

상수	종속변수: 고령층 고용안정이 문제(매우 그렇다 또는 그렇다=1)							
	사용자				노조			
	지난5년		향후		지난5년		향후	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.76 **	0.38	-0.80 **	0.34	-0.72	0.61	-0.10	0.59
전기가스수도	0.15	0.60	-0.59	0.60	0.21	0.90	0.48	0.81
건설업	0.26	0.38	-0.09	0.36	1.00	0.69	1.46 *	0.83
도소매업	-0.44	0.37	-0.29	0.32	0.82	0.63	0.48	0.65
음식숙박	-0.56	0.43	0.22	0.33	-0.06	0.51	-0.89 *	0.52
운수	0.00	0.24	-0.30	0.23	0.01	0.33	-0.42	0.31
통신	0.55	0.72	0.64	0.68	0.38	1.45	21.16	28420
금융보험	0.10	0.28	0.31	0.25	0.40	0.40	0.25	0.40
부동산 및 임대	-1.19	1.07	-0.64	0.81				
사업서비스	-0.14	0.26	-0.09	0.24	0.55	0.48	0.98 **	0.49
교육서비스	-0.40	0.38	-0.33	0.33	-1.00 *	0.55	0.10	0.44
보건사회복지	-0.25	0.27	-0.59 **	0.26	-0.20	0.43	-0.52	0.41
오락문화운동	-0.47	0.47	0.19	0.37	-0.93	0.68	-0.11	0.54
기타서비스	-0.57 *	0.34	-0.25	0.28	0.37	0.57	-0.11	0.52
규모	-0.07	0.06	-0.01	0.06	-0.01	0.09	-0.01	0.09
노조	0.18	0.15	0.25 *	0.14				
공공부문	-0.58 *	0.34	0.25	0.26	-1.20 ***	0.41	-0.48	0.37
연봉제	-0.13	0.15	-0.17	0.14	0.27	0.22	0.21	0.21
성과배분제	0.17	0.15	0.06	0.14	-0.30	0.23	0.27	0.22
호봉급	-0.08	0.15	0.02	0.14	0.24	0.23	0.02	0.22
직능급	-0.15	0.20	0.20	0.17	-0.19	0.29	0.23	0.27
직무급	0.30	0.19	0.05	0.17	0.33	0.28	-0.24	0.27
고령층비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01
Chi Square	24.0		23.9		25.5		28.7*	
-2LL	1391.3		1610.4		629.7		676.9	
N	1,316		1,316		509		509	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-7〉 임금피크제 도입 영향요인

	종속변수: 도입=1		종속변수: 도입 및 도입중=1	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	-5.641 ***	0.751	-4.409 ***	0.637
전기가스수도	-0.584	1.099	-0.737	1.075
건설업	-18.256	6149	-0.379	0.762
도소매업	-0.978	1.043	-1.340	1.030
음식숙박	-18.433	6061	-18.833	6099
운수	-0.671	0.489	-0.707 *	0.429
통신	-18.334	12837	-18.595	12974
금융보험	0.309	0.459	0.174	0.417
부동산 및 임대	0.667	1.198	0.452	1.139
사업서비스	0.378	0.434	0.342	0.383
교육서비스	-1.158	1.059	-1.652	1.043
보건사회복지	-0.175	0.526	-0.114	0.426
오락문화운동	1.340 **	0.521	0.847 *	0.501
기타서비스	-1.879 *	1.068	-0.934	0.656
규모	0.269 **	0.110	0.159	0.097
노조	0.894 ***	0.332	0.860 ***	0.276
공공부문	0.497	0.416	0.332	0.380
연봉제	0.266	0.297	0.222	0.252
성과배분제	0.095	0.284	-0.031	0.248
호봉급	-0.091	0.298	0.123	0.255
직능급	0.069	0.354	-0.061	0.315
직무급	0.589 *	0.330	0.326	0.300
고령층비중	0.020 **	0.009	0.014 *	0.008
Chi Square	68.4***		54.8***	
-2LL	478.5		617.4	
N	1,316		1,316	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).



〈부표 5-8〉 재고용, 근무연장제도 도입 영향요인

	종속변수: 재고용_근무연장제도 도입=1					
	모형1		모형2		모형3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	0.633 *	0.327	-0.028	0.345	0.067	0.349
전기가스수도	-0.977	0.667	-1.010	0.667	-0.970	0.665
건설업	0.342	0.341	0.172	0.346	0.237	0.347
도소매업	-0.782 ***	0.301	-0.685 **	0.306	-0.661 **	0.308
음식숙박	0.147	0.327	0.100	0.330	0.171	0.331
운수	1.217 ***	0.225	0.716 ***	0.239	0.768 ***	0.242
통신	-2.035 *	1.069	-1.857 *	1.069	-1.797 *	1.069
금융보험	-1.368 ***	0.333	-1.247 ***	0.334	-1.333 ***	0.341
부동산 및 임대	0.718	0.703	0.162	0.796	0.067	0.813
사업서비스	0.225	0.219	-0.176	0.234	-0.207	0.236
교육서비스	-0.305	0.303	-0.861 ***	0.319	-0.813 **	0.321
보건사회복지	0.211	0.226	0.278	0.229	0.300	0.231
오락문화운동	-0.369	0.389	-0.479	0.399	-0.665	0.416
기타서비스	0.228	0.256	-0.362	0.284	-0.294	0.285
규모	-0.038	0.057	-0.006	0.058	-0.024	0.059
노조	-0.249 *	0.134	-0.385 ***	0.138	-0.425 ***	0.140
공공부문	-1.444 ***	0.317	-1.397 ***	0.318	-1.499 ***	0.325
연봉제	-0.166	0.132	-0.050	0.136	-0.059	0.137
성과배분제	-0.249 *	0.135	-0.107	0.138	-0.112	0.139
호봉급	-0.435 ***	0.132	-0.375 ***	0.135	-0.368 ***	0.136
직능급	0.002	0.172	0.047	0.175	0.051	0.176
직무급	0.120	0.175	0.018	0.180	-0.023	0.180
고령층비중			0.037 ***	0.005	0.036 ***	0.005
임금피크제					1.209 ***	0.302
Chi Square	174.7***		233.4***		250.8***	
-2LL	1644.5		1585.8		1568.5	
N	1,316		1,316		1,316	

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-9〉 필요성과 실현가능성 간 격차 설명요인

	격차1:연공		격차2:직무가치		격차3:직무능력	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.232	0.160	-0.339 **	0.153	-0.131	0.155
전기가스수도	0.112	0.274	-0.047	0.260	-0.029	0.264
건설업	-0.332 *	0.177	-0.209	0.168	-0.116	0.171
도소매업	-0.074	0.146	-0.203	0.139	-0.171	0.141
음식숙박	-0.134	0.170	0.115	0.161	0.021	0.164
운수	-0.279 ***	0.106	-0.231 **	0.100	-0.190 *	0.102
통신	0.202	0.360	0.167	0.342	0.188	0.347
금융보험	0.152	0.131	-0.035	0.125	0.221 *	0.127
부동산 및 임대	-0.193	0.341	0.123	0.325	0.069	0.330
사업서비스	0.040	0.111	-0.053	0.105	0.037	0.107
교육서비스	-0.071	0.155	0.041	0.148	-0.008	0.150
보건사회복지	-0.152	0.117	-0.129	0.111	-0.063	0.113
오락문화운동	0.093	0.188	0.110	0.179	0.091	0.181
기타서비스	-0.180	0.127	-0.089	0.120	-0.025	0.122
규모	0.048 *	0.028	0.076 ***	0.026	0.041	0.027
노조	0.292 ***	0.067	0.209 ***	0.064	0.222 ***	0.065
공공부문	-0.040	0.128	0.026	0.122	-0.132	0.124
연봉제	0.041	0.065	0.020	0.062	0.030	0.063
성과배분제	0.026	0.067	0.077	0.064	0.028	0.065
호봉급	0.074	0.066	0.034	0.063	0.040	0.064
직능급	-0.099	0.085	-0.055	0.081	-0.017	0.082
직무급	0.145 *	0.086	-0.005	0.081	0.028	0.083
F	2.788***		2.285***		1.620**	
Adj. R Square	0.028		0.020		0.010	
N	1,328		1,328		1,328	

주: 격차의 계산은 필요성(리코딩)에서 실현가능성(리코딩)을 차감한 값임.

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-10〉 필요성과 실현가능성 간 격차 설명요인

	격차4:개인차등		격차5:성과배분		격차6:임금피크	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.247 *	0.147	-0.102	0.145	-0.215	0.145
전기가스수도	-0.140	0.250	-0.384	0.248	-0.194	0.247
건설업	-0.287 *	0.162	-0.060	0.160	-0.253	0.160
도소매업	-0.225 *	0.134	-0.134	0.133	0.041	0.132
음식숙박	0.002	0.155	-0.090	0.154	0.112	0.153
운수	-0.223 **	0.097	-0.312 ***	0.096	-0.241 **	0.095
통신	0.121	0.329	-0.106	0.326	0.119	0.324
금융보험	-0.017	0.120	0.037	0.119	0.005	0.118
부동산 및 임대	0.318	0.312	0.089	0.309	0.007	0.308
사업서비스	-0.042	0.101	-0.062	0.100	-0.117	0.100
교육서비스	-0.069	0.142	-0.034	0.141	-0.070	0.140
보건사회복지	-0.114	0.107	-0.180 *	0.106	-0.020	0.105
오락문화운동	0.230	0.172	0.068	0.170	0.030	0.169
기타서비스	-0.075	0.116	-0.104	0.115	0.004	0.114
규모	0.070 ***	0.025	0.043 *	0.025	0.041	0.025
노조	0.232 ***	0.062	0.248 ***	0.061	0.276 ***	0.061
공공부문	-0.051	0.117	-0.098	0.116	0.027	0.115
연봉제	-0.072	0.059	0.006	0.059	-0.021	0.059
성과배분제	-0.037	0.061	-0.056	0.060	-0.017	0.060
호봉급	0.014	0.060	-0.021	0.060	-0.072	0.060
직능급	-0.074	0.077	0.031	0.077	0.060	0.076
직무급	0.105	0.078	-0.057	0.077	0.060	0.077
F	2.258		1.893		2.049	
Adj. R Square	0.020		0.014		0.016	
N	1,328		1,328		1,328	

주: 격차의 계산은 필요성(리코딩)에서 실현가능성(리코딩)을 차감한 값임.

주: \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1(양측검정).

〈부표 5-11〉 기본급에서 연공의 비중 축소/폐지

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		32.3	14.7	16.3	10.6
업종	제조업	37.4	17.8	13.0	8.6
	전기가스수도	30.7	3.3	0.0	0.0
	건설업	33.7	10.5	10.3	5.1
	도소매업	33.8	16.6	23.3	14.6
	음식숙박	38.9	21.7	23.7	29.1
	운수	18.1	6.2	22.6	15.0
	통신	30.6	11.1	63.2	0.0
	금융보험	43.3	6.6	11.5	9.7
	부동산 및 임대	0.0	12.4	0.0	0.0
	사업서비스	26.9	13.8	19.0	3.5
	교육서비스	26.1	11.1	3.9	3.9
	보건사회복지	32.9	14.0	9.9	4.9
	오락문화운동	36.6	8.4	13.1	13.1
	기타서비스	26.6	21.1	18.4	9.8
규모	300인미만	29.4	13.1	17.6	11.3
	300-499인	35.9	19.6	9.7	7.3
	500-999인	37.5	12.2	20.3	9.5
	1000-4999인	45.4	23.8	13.5	11.5
	5000인이상	53.1	22.6	21.6	16.3
노조	미조직	30.3	17.2		
	조직	34.6	12.0		
영역	공공	34.8	17.3	10.5	1.3
	민간	32.2	14.6	16.8	11.4
연봉제	미도입	29.3	10.7	15.4	8.6
	도입	35.1	18.4	17.4	13.2
성과 배분	미도입	28.4	12.7	16.0	9.6
	도입	41.1	19.2	17.2	13.2
호봉급	없음	30.7	16.4	20.1	11.7
	있음	33.9	13.1	12.9	9.6
직능급	없음	32.7	14.2	14.1	9.6
	있음	30.5	17.4	27.3	15.7
직무급	없음	32.2	14.1	15.1	10.5
	있음	33.1	17.5	22.8	11.1

주: 필요성 및 실현가능성이 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-12〉 직무가치에 따른 기본급 도입/확대

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		46.0	26.0	22.3	12.9
업종	제조업	53.3	28.6	21.7	15.6
	전기가스수도	50.9	28.3	0.0	0.0
	건설업	46.9	27.5	5.1	5.1
	도소매업	52.9	44.6	18.5	14.6
	음식숙박	62.9	25.2	30.3	37.4
	운수	20.4	10.7	20.9	10.5
	통신	75.9	47.2	0.0	0.0
	금융보험	56.3	29.2	21.2	13.2
	부동산 및 임대	25.2	12.4	0.0	0.0
	사업서비스	47.1	32.4	39.0	17.9
	교육서비스	34.4	18.8	15.2	8.2
	보건사회복지	43.2	20.7	31.9	8.0
	오락문화운동	50.1	17.1	41.7	9.1
기타서비스	35.7	26.8	14.1	4.3	
규모	300인미만	43.7	24.9	19.4	9.6
	300-499인	45.3	29.8	32.8	18.5
	500-999인	56.4	25.2	27.6	27.4
	1000-4999인	53.2	29.9	19.8	13.1
	5000인이상	77.5	27.2	36.8	16.3
노조	미조직	47.5	32.9		
	조직	44.4	18.4		
영역	공공	52.5	29.1	22.6	8.2
	민간	45.7	25.8	22.3	13.3
연봉제	미도입	37.8	18.8	19.2	9.4
	도입	53.4	32.4	26.4	17.3
성과 배분	미도입	42.1	22.8	20.5	9.3
	도입	54.8	33.1	27.4	22.6
호봉급	없음	44.9	28.2	24.5	14.3
	있음	47.1	23.7	20.4	11.6
직능급	없음	45.0	24.4	21.9	11.0
	있음	50.7	33.3	24.6	21.9
직무급	없음	45.3	24.0	22.5	13.0
	있음	49.7	35.4	21.3	11.9

주: 필요성 및 실현가능성이 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-13〉 직무능력에 따른 기본급 도입/확대

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		54.1	32.4	24.4	14.7
업종	제조업	59.4	36.4	26.5	19.0
	전기가스수도	56.4	32.2	0.0	0.0
	건설업	69.2	43.3	29.8	29.1
	도소매업	68.3	51.6	72.8	47.7
	음식숙박	68.1	33.7	43.9	28.9
	운수	29.0	14.9	15.0	8.2
	통신	75.9	47.2	63.2	0.0
	금융보험	64.1	29.8	32.0	22.3
	부동산 및 임대	38.1	21.4	0.0	0.0
	사업서비스	61.2	41.6	32.8	20.0
	교육서비스	38.8	24.0	32.4	9.9
	보건사회복지	51.6	25.2	19.0	8.0
	오락문화운동	55.2	19.0	43.6	6.5
기타서비스	42.2	27.0	19.5	4.3	
규모	300인미만	52.7	31.9	21.6	11.6
	300-499인	55.9	36.4	26.5	15.1
	500-999인	57.6	30.8	40.8	32.8
	1000-4999인	60.5	33.0	26.1	18.8
	5000인이상	54.6	29.2	26.9	21.6
노조	미조직	57.2	40.3		
	조직	50.8	23.9		
영역	공공	55.7	34.6	22.8	12.4
	민간	54.1	32.3	24.6	14.9
연봉제	미도입	45.9	24.2	19.0	9.9
	도입	61.5	39.9	31.3	20.9
성과 배분	미도입	50.2	29.2	21.4	11.6
	도입	62.9	39.8	32.7	23.2
호봉급	없음	54.0	35.4	24.6	14.8
	있음	54.2	29.6	24.3	14.6
직능급	없음	53.1	30.8	23.0	12.1
	있음	58.9	40.2	31.4	27.8
직무급	없음	53.8	31.1	24.1	13.7
	있음	55.6	39.0	25.9	20.3

주: 필요성 및 실현가능성이 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-14〉 개인평가에 따른 임금차등인상 도입/확대

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		55.7	39.0	24.3	17.9
업종	제조업	63.9	45.4	26.7	22.7
	전기가스수도	54.2	38.8	0.0	0.0
	건설업	67.1	56.3	34.9	53.8
	도소매업	73.8	60.7	50.4	34.9
	음식숙박	71.9	42.6	41.5	36.7
	운수	26.6	15.7	16.9	11.6
	통신	57.4	44.4	63.2	0.0
	금융보험	67.2	41.6	27.6	25.8
	부동산 및 임대	46.2	25.2	0.0	0.0
	사업서비스	56.7	44.8	29.9	12.8
	교육서비스	46.3	32.4	33.8	15.1
	보건사회복지	41.7	21.1	14.8	9.9
	오락문화운동	62.7	22.1	39.2	6.5
기타서비스	44.2	35.2	23.9	13.0	
규모	300인미만	51.5	35.0	23.7	14.6
	300-499인	57.6	45.2	25.1	21.9
	500-999인	67.5	49.8	30.4	34.0
	1000-4999인	75.8	51.0	21.2	19.2
	5000인이상	77.6	54.3	32.6	27.9
노조	미조직	59.0	45.2		
	조직	52.1	32.3		
영역	공공	63.9	54.8	21.5	19.3
	민간	55.3	38.3	24.6	17.8
연봉제	미도입	45.9	25.5	20.4	11.8
	도입	64.5	51.2	29.4	25.7
성과 배분	미도입	48.9	31.7	21.8	14.4
	도입	71.0	55.5	31.3	27.9
호봉급	없음	54.4	42.1	24.5	20.7
	있음	56.9	36.0	24.1	15.4
직능급	없음	54.6	37.0	23.3	16.5
	있음	61.1	48.8	29.4	25.0
직무급	없음	56.2	39.7	24.3	18.4
	있음	53.2	35.9	24.4	15.3

주: 필요성 및 실현가능성이 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-15〉 경영실적과 상여금/성과배분제 연동분 도입/확대

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		53.3	36.2	37.9	25.4
업종	제조업	64.0	43.4	45.9	31.3
	전기가스수도	42.1	37.9	0.0	27.8
	건설업	65.7	34.0	48.6	20.6
	도소매업	74.5	55.5	66.9	64.2
	음식숙박	56.6	26.3	61.1	49.3
	운수	20.4	11.4	22.3	11.6
	통신	68.5	62.0	100.0	100.0
	금융보험	78.2	57.0	48.9	46.1
	부동산 및 임대	12.9	8.6	0.0	0.0
	사업서비스	46.4	37.1	53.9	39.0
	교육서비스	27.0	20.5	28.2	5.2
	보건사회복지	45.2	25.9	27.8	20.9
	오락문화운동	61.9	32.8	65.3	43.6
기타서비스	37.2	30.3	32.8	18.4	
규모	300인미만	49.6	32.9	33.8	21.1
	300-499인	54.0	41.2	48.5	31.8
	500-999인	63.3	40.9	50.8	39.1
	1000-4999인	72.6	50.7	35.5	28.2
	5000인이상	73.0	54.9	60.9	67.5
노조	미조직	55.3	41.5	40.0	50.0
	조직	51.1	30.4	37.9	24.7
영역	공공	61.3	53.0	27.5	28.7
	민간	52.9	35.4	38.8	25.1
연봉제	미도입	43.8	25.6	31.8	18.1
	도입	61.8	45.8	45.7	34.7
성과 배분	미도입	43.7	24.2	31.3	18.2
	도입	74.8	63.1	56.6	45.5
호봉급	없음	49.9	35.7	36.5	22.6
	있음	56.5	36.7	39.2	27.9
직능급	없음	52.0	35.0	35.9	23.3
	있음	59.2	41.7	48.2	35.5
직무급	없음	53.9	35.8	37.8	24.1
	있음	50.2	37.8	38.6	32.4

주: 필요성 및 실현가능성이 크다와 매우 크다에 응답한 비중.



〈부표 5-16〉 임금피크제 도입/확대

		사용자		노조	
		필요	실현 가능	필요	실현 가능
전체		27.9	17.3	28.7	19.4
업종	제조업	32.7	20.9	32.7	25.1
	전기가스수도	37.3	34.0	27.8	7.6
	건설업	21.9	20.5	70.9	38.3
	도소매업	30.1	16.2	71.0	29.2
	음식숙박	38.7	16.1	51.1	31.3
	운수	14.2	5.7	16.4	7.5
	통신	24.1	17.6	63.2	63.2
	금융보험	27.0	16.1	32.7	20.3
	부동산 및 임대	12.4	12.4	0.0	0.0
	사업서비스	27.7	21.9	32.4	34.9
	교육서비스	17.8	11.4	16.5	9.6
	보건사회복지	27.4	11.1	27.0	12.9
	오락문화운동	42.9	31.5	62.8	41.7
기타서비스	22.7	12.6	22.2	22.2	
규모	300인미만	25.4	15.9	25.9	16.1
	300-499인	25.8	20.3	27.8	19.1
	500-999인	34.7	17.5	42.9	36.9
	1000-4999인	45.3	25.3	35.7	25.7
	5000인이상	56.9	17.4	36.8	31.5
노조	미조직	22.2	14.8	0.0	0.0
	조직	34.2	20.0	0.0	0.0
영역	공공	48.1	34.1	30.4	27.2
	민간	27.0	16.5	28.5	18.7
연봉제	미도입	25.0	13.7	24.7	14.3
	도입	30.6	20.5	33.7	26.0
성과 배분	미도입	25.4	15.3	25.1	15.5
	도입	33.6	21.8	38.7	30.1
호봉급	없음	25.4	17.2	27.4	19.6
	있음	30.4	17.4	29.8	19.2
직능급	없음	27.4	16.3	28.8	19.0
	있음	30.6	22.1	28.2	21.4
직무급	없음	28.4	16.8	29.5	20.2
	있음	25.5	19.6	24.2	15.1

주: 필요성 및 실현가능성이 크다는 매우 크다는 응답한 비중.

〈부표 5-17〉 임금제도 개편시 장애요인: 사용자측

		노하우 정보	인력 비용	노사 합의	직원 공감대	기타	무응답	사례수
전체		13.2	18.0	33.3	28.3	2.1	5.1	6,170
업종	제조업	16.4	14.9	30.6	33.9	1.8	2.4	2,954
	전기가스수도		7.2	76.8	16.0			38
	건설업	11.7	18.6	22.6	44.1	3.0		164
	도소매업	19.9	26.9	17.5	34.3		1.4	240
	음식숙박	8.5	30.8	35.7	18.9	3.3	2.8	98
	운수	4.7	16.4	57.4	8.8	1.9	10.7	872
	통신	31.5	6.5	26.9	35.2			27
	금융보험	17.9	16.3	42.6	17.7		5.5	247
	부동산 및 임대	16.7		12.4	46.2		24.8	35
	사업서비스	13.1	23.0	26.7	29.5	1.6	6.1	529
	교육서비스	7.7	10.4	23.1	44.4	3.7	10.7	136
	보건사회복지	11.3	28.4	33.0	19.2	1.5	6.6	357
오락문화운동	8.4	15.7	52.1	19.9		3.9	103	
기타서비스	7.7	27.8	12.3	30.6	8.9	12.7	370	
규모	300인미만	14.6	19.0	31.9	26.6	2.1	5.8	4,293
	300-499인	13.7	13.6	31.4	35.1	1.5	4.6	827
	500-999인	10.3	18.8	35.4	28.4	2.9	4.2	576
	1000-4999인	4.2	15.4	45.8	31.2	2.2	1.2	421
	5000인이상	2.9	14.4	53.9	28.9			52
노조	미조직	16.9	20.8	16.1	38.9	2.7	4.6	3,216
	조직	9.2	15.0	52.1	16.7	1.4	5.7	2,954
영역	공공	7.6	18.1	47.8	12.7	3.7	10.1	274
	민간	13.5	18.0	32.6	29.0	2.0	4.9	5,896
연봉제	미도입	11.6	15.9	36.6	26.8	2.2	6.9	2,930
	도입	14.7	19.9	30.4	29.6	2.0	3.5	3,240
성과 배분	미도입	13.1	18.6	33.6	26.6	1.9	6.2	4,271
	도입	13.6	16.6	32.7	32.1	2.4	2.6	1,899
호봉급	없음	14.4	17.2	32.0	27.1	2.9	6.4	3,053
	있음	12.1	18.8	34.6	29.4	1.3	3.8	3,117
직능급	없음	13.7	17.0	33.3	28.4	2.2	5.5	5,099
	있음	10.9	22.9	33.5	27.9	1.6	3.3	1,071
직무급	없음	13.4	16.9	33.6	28.8	2.3	5.0	5,112
	있음	12.6	23.4	31.8	25.7	1.0	5.6	1,058

〈부표 5-18〉 임금제도 개편시 장애요인: 노조측

		노하우 정보	인력 비용	노사 합의	직원 공감대	기타	무응답	사례수
전체		5.7	14.4	43.3	31.5	3.2	1.9	2,147
업종	제조업	4.3	14.3	37.9	41.5		1.9	856
	전기가스수도		7.6	44.4	40.4	7.6		17
	건설업	5.1	13.7	24.0	57.2			29
	도소매업			22.4	77.6			39
	음식숙박	9.2	23.6	4.2	47.5	7.8	7.8	41
	운수	6.8	9.3	65.4	11.4	5.2	1.8	662
	통신			36.8	63.2			5
	금융보험	12.3	13.2	28.2	38.4	7.9		79
	부동산 및 임대							
	사업서비스	7.6	21.3	36.0	18.5	11.4	5.2	97
	교육서비스	1.7	5.2	36.9	52.2	3.9		68
	보건사회복지	11.0	37.3	21.3	29.3		1.1	111
오락문화운동		14.6	37.1	39.2	2.5	6.5	49	
기타서비스	4.6	28.2	21.7	36.6	8.9		93	
규모	300인미만	6.3	15.0	50.0	23.3	3.2	2.2	1,425
	300-499인	4.1	14.6	32.1	46.2	1.6	1.4	322
	500-999인	4.5	13.3	32.4	48.1		1.7	184
	1000-4999인	5.9	11.9	21.4	50.5	9.0	1.3	192
	5000인이상			51.6	42.6	5.9		24
영역	공공	6.7	24.5	24.9	29.9	11.1	2.9	173
	민간	5.6	13.5	44.9	31.6	2.5	1.8	1,973
연봉제	미도입	5.9	11.5	48.0	29.0	2.7	2.8	1,204
	도입	5.5	18.0	37.2	34.7	3.8	0.8	942
성과 배분	미도입	6.5	12.7	46.4	28.6	3.3	2.4	1,580
	도입	3.4	18.9	34.5	39.6	2.9	0.6	567
호봉급	없음	5.3	10.8	50.8	27.7	3.4	1.9	1,019
	있음	6.0	17.6	36.5	34.9	3.1	1.9	1,127
직능급	없음	5.2	12.5	45.7	31.1	3.6	1.9	1,788
	있음	8.2	23.9	31.1	33.6	1.3	2.0	359
직무급	없음	6.1	12.6	43.4	33.2	2.7	1.9	1,813
	있음	3.3	23.9	42.5	22.2	5.9	2.2	334

## 제 6 장

# 정책적 함의

### 제 1 절 정책적 함의

이상 고령자 고용과 임금체계 간 관계 분석이 갖는 정책함의는 무엇인가? 고령화의 진행 속도는 빠르지만 현재의 수준을 감안하면 당장은 고령자 고용이 시급한 상황이 아니라고도 볼 수 있고 이는 노사 당사자 선호조사에서도 어느 정도 확인된다. 그러나 현재의 수준이 아니라 고령화 진행 속도를 심각하게 감안할 필요가 있고, 외환위기 이후 조기 퇴출을 빈번하게 실시하다가 최근에는 상시 조정체제로 전환한 기업의 인력운영 방침이 고령자에 친화적이지 않다는 점을 신중하게 고려해야 한다.

본 연구는 고령자 고용 촉진을 위한 제도개선 과제를 임금제도에만 국한하지 않고 특히 제5장에서는 광범위한 관련 제도의 개선 방안도 제시하였다. 그러나 본 연구의 초점이 고령자 고용촉진을 위한 임금제도 개편이므로 아래에서는 이 주제에 한해서 몇 가지 정책 제언을 하기로 한다.

첫째, 고령자 고용과 관련된 중장기 과제로서 연공급 임금체계의 개편이다. 그동안 우리나라의 경직적 호봉급과 고령층 고용 간의 부정합

성에 대해서는 많은 지적들이 있었는데, 본 연구에서도 그것이 확인되고 있다. 즉, 호봉급이 여전히 우리나라 임금체계의 주류를 이루고 있으며, 호봉급이 고령층 고용안정에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 결국 기업의 고령층 고용을 촉진하기 위해서는 경직적 연공급의 개선이 핵심적 관건임을 시사한다. 호봉급의 대안적 임금체계는 직무가치나 숙련/역량에 따른 임금체계의 도입이나 기존 호봉급과 대안적 임금체계와의 배합 등 매우 다양한 시도들이 필요할 것으로 보인다. 다만, 직무급 임금체계가 고령인력의 고용안정에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 성과형 임금체계는 고령인력의 고용안정에 오히려 부정적 영향을 미치고 있다는 본 연구의 결과를 주목할 필요가 있다.

둘째, 기본급 체계 개편은 단기적으로 추진될 수 있는 성격의 사업은 아니며 개별 기업의 특수한 여건들이 있기 때문에 어떤 임금체계가 더 낫다는 주장도 성립될 수 없다. 가령, 본 연구에서 고령층 고용안정과 정(+)의 관계를 보였던 직무급은 우리 경제 환경과 매우 이질적인 임금제도이다. 본 연구결과에서 볼 수 있듯이 일부 기업은 이미 직무급을 도입하고 있지만, 그것이 우리나라 임금체계의 주류로 올라서기에는 상당한 어려움이 있을 것으로 보인다. 이 점에서 직무급 도입이 여의치 않은 기업들은 순수한 직무급체계보다 지금보다 직무가치를 보다 많이 반영하는 혼합형 임금체계를 과도적으로 도입하는 방안을 생각해볼 수 있다. 임금체계에서 직무가치 비중의 확대는 고령 근로자들에 대한 직무전환을 통해 임금피크제와 같은 효과를 누릴 수도 있다. 직무급 도입과 관련해서 정부는 직무분석, 직무평가 등 촉진을 위해 특히 임금정보 시스템 등의 기초 인프라 구축에 힘쓸 필요가 있다.

셋째, 직무급은 비정규직과 관련해서 의외로 급속히 확산될 가능성이 높는데, 그 가능성은 중앙단위 노사협약을 통해서 현실화될 수도 있을 것이다. 즉 우선 직접고용 비정규직에 한정하고 비정규직 활용이유가 유연성이 아니라 인건비일 경우에는, 비정규직의 고용은 무기계약으로 전환하되 임금체계를 직무가치에 따라 정규직과는 별도로 설정할 수 있다. 사실 근래 금융기관에서 이와 관련된 다양한 실험들이 이루어졌

기 때문에 이러한 경험들을 종합·정리하고 그 기본원칙들에 중앙단위 노사단체들이 합의한다면 의외로 비정규직 담당업무들을 중심으로 직무급은 급속하게 확산될 수 있을 것이다. 다만 이 경우 이중 임금체계(two-tier system)가 얼마나 안정성을 지닐 것인가가 문제인데, 이와 관련해서도 노사 간 사전적인 약정이 필요할 것이다.

넷째, 임금체계 개편, 특히 호봉급제도의 개편과 관련해서 최대의 장애물은 노사관계이다. 우리나라 노사관계가 기업 내 연공급체계를 근간으로 해서 기업별 노사관계체제로 굳어지면서, 근로자 간 이해가 걸려 있는 연공급체계를 전환하는 것은 매우 어려운 과제이다. 이 점에서 연공급체계의 개편과 관련해서 노동조합의 동의를 얻어내는 것이 관건이다. 노동조합의 동의 아래 임금체계를 개편하기 위해서는 결국 임금체계의 개편에 상응하는 대가를 지불해야 하는데, 그 중 하나가 고령인력의 고용안정이라고 할 수 있다.

다섯째, 본 연구의 결과는 임금체계의 유연화가 고령인력의 고용안정에 반드시 긍정적으로 영향을 미치지 않고 있음을 보이고 있다. 여기에는 부분적으로 인과성 문제 등이 개입하고 있다는 의구심이 들지만, 연구결과는 임금유연성을 추구하는 기업이 고용유연성도 동시에 추구하고 있음을 시사한다. 즉, 임금체계의 유연성을 강화하더라도 최소한 단기적으로는 그것이 시장법칙을 통해 중고령자의 고용안정성에 긍정적인 영향을 미치지 않음을 보여준다. 이 점에서 정부가 추구하는 중고령자의 고용안정과 임금체계 유연성의 상호 교환을 위해서는 시장법칙만이 아니고 정부 정책에 의해 의도적으로 추구될 필요가 있다.

여섯째, 우리나라 기업의 임금체계 개편은 초기기업단위에서 집합적으로 추구될 필요도 있고, 이를 위한 핵심고리로서 숙련형성이 될 필요도 있는데, 이와 관련해서 보다 심층적인 연구들을 축적할 필요가 있을 것이다. 이처럼 기본급 체계 개편이 중장기적으로 추구될 과제임은 확실하지만, 중앙단위에서 노사정이 그 원칙적인 방향성(가칭: 숙련\_직무 중심형 임금체계 구축)에 합의하고 추진조직을 갖추거나 기존 조직과 연대해서 연구, 모델개발, 홍보 사업 또한 당장 시작해야 한다.

일곱째, 고령자 고용과 관련된 현안과제로서의 이른바 ‘임금피크제’이다. 노사 당사자 선호조사에서 나타난 바와 같이 그동안 고령자 고용과 관련해서 초미의 관심을 모았고 정책적으로 권장되던 임금피크제는 실제로 도입율이 극히 저조하고 무엇보다 노사 당사자가 별로 선호하지 않는 제도이다. 이와는 반대로 임금피크제라는 이름은 갖고 있지 않지만 사실상의 임금피크제(고용연장형)인 재고용이나 근무연장제도는 이미 확산율도 50%를 넘어서고 있고 노동조합의 동 제도에 대한 찬성율도 74%를 넘고 있다. 여기에 보고하지 않았지만 임금피크제의 경우에는 고령자 고용효과가 나타나지 않지만 재고용이나 근무연장제도는 고령자 고용효과와도 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 이러한 분석결과를 평가한다면 이미 자생적으로 실시되고 있던 고령자고용연장제도(임금피크제도)는 간과하고 이른바 ‘임금피크제’를 확산시키기 위해 엉뚱한 길만 헤매고 다녔다고도 볼 수 있을 것이다. 이와 관련된 정책 방향은 재고용이나 근무연장제도를 확산하거나 기 도입사업장의 경우에는 운영의 내실화를 기하기 위한 인센티브 시스템을 설계하는 것이다. 그 인센티브는 지금까지 유명무실하게 진행되어 왔던 임금피크제 보전수당 사업을 전환함으로써 마련할 수 있을 것이다. 이때 사업명도 임금을 깎는다는 부정적 이미지를 갖고 있는 임금피크제 보전수당이라는 명칭보다는 가칭 [고령자 고용사업]이나 [고용연장보전수당]으로 바꿀 필요가 있다.

여덟째, 우리의 연구는 정년을 보장받지 못하는 특히 비조합원 화이트칼라 사원들의 문제이다. 이른바 사오정, 오륙도로 불리는 사람들이 이 계층인데, 정년도 보장받지 못하는 이 계층들의 고용문제를 어떻게 풀어나갈 것인가는 우리의 연구와는 별도로 연구가 진행될 필요가 있다. 사실 이 계층들의 문제는 그동안 고도성장시기에 수립된 우리나라 기업의 인력활용 방침, 예를 들어 15-20년이면 최고 직급으로 승진하고 그렇지 못할 경우에는 퇴출(up or out)되는 직급체계가 개편되지 않고서는 해결하기 몹시 힘들 것이며, 기업이 근로자를 고용할 경우 정년까지의 경력을 감안해서 인력운용 방침을 설계하는 것이 일반

화될 경우어야 해결될 것이다. 어쨌든 우리의 연구는 이 과제를 제대로 다루지 못했고, 추후 이와 관련된 별도의 연구가 필요하다고 하겠다.



## 〈보론〉 고령자 관련 제도·정책이슈와 개선방향<sup>2)</sup>

### 1. 논의 순서

본 보론에서는 고령자고용의 촉진을 위한 범주에 한계를 설정해서 체계적인 시스템과 관련한 개별적인 법제도의 효과를 분석하고, 그 결과로서 우리나라의 특수한 여건을 고려한 제도적인 대안들(예컨대, 임금제도의 개선, 연령차별금지, 정년연장제도, 조기퇴직우대제도, 사회보장법상의 과제, 고령자고용촉진을 하기 위한 단체의 설립지원, 유·무급자원봉사 확대와 고용 등)을 순차적으로 살펴본다. 마지막으로 고령자 관련 정책방향에 대해 살펴본다.

### 2. 임금제도의 개선: 연봉제와 임금피크제의 도입

고령화시대의 임금정책의 개선은 연령별 임금커브, 직종별 임금 체계, 상여금·퇴직금·연금제도 등을 종합적으로 검토하는 방향으로 진행되어야 한다. 아래에서는 임금제도 개선 및 임금피크제, 직무재설계 등 직장개선, 전직지원제도의 도입 및 실시에 따른 노동법상의 문제점들을 살펴본다.

#### 가. 연봉제·직무급 등의 임금제도의 개선

임금제도의 개선에 있어서 고령화사회의 보상관리정책을 살펴보면, 현재 우리나라 대부분의 기업은 근로자의 능력·실적과는 관계없이 연

---

2) 본고는 조준모·이승길(2004)에서 제도관련 이슈만을 정리하여 본고의 내용에 부합되도록 편집개편한 원고임을 밝혀둔다.

공서열위주의 경직된 임금제도를 갖고 있는 실정이다. 따라서 이를 근로자의 능력개발과 생산성의 유인기능으로 활성화시키면서 고령화사회에 대비하여 '직무급'이나 '연봉제'로 임금체계의 점진적 전환을 위해 노력해야 한다. 이때에 연봉제의 실시로 인하여 연봉액수가 이전보다 줄어드는 경우에 취업규칙의 불이익변경으로 취급하지 않는 방안을 강구하거나, 연봉제의 퇴직금과 관련해서는 연봉에 퇴직금을 합산하여 지급하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이는 기존의 연공급 임금체계에서 탈피하여 생산성 향상과 임금관리의 합치를 통해 국제경쟁력을 제고시키고, 연령 프리미엄의 병폐(승진 적체와 고급인력 부족현상의 초래)를 제거함으로써 전체적인 생애설계 속에서 합리적인 임금운용을 통해 안정된 고용을 유지할 수 있게 한다.<sup>3)</sup> 이로서 연령과 관계없는 임금제도를 구축하게 되는데, 단 최소한 60세(또는 55세)까지의 고용을 전제로 한 임금제도로 설계할 필요가 있다. 이것은 연령대별로 상이한 임금체계를 설계한다는 의미이다. 또한 복선형 임금제도를 구축할 필요도 있다. 즉 코스별로 임금체계(복선형 임금체계)를 구축하는 방안이다. 근로자의 승진 및 이동코스를 다양화하여 코스별로 별도의 임금체계를 정립하는 것을 의미한다. 그리고 '시니어직'의 신설도 고려해 볼만하다. 즉 특정한 연령(예컨대 45세 내지 50세) 후 종업원은 직군과 관계없이 직무급 중심으로 시니어직을 신설해 대우하는 방식을 말한다. 이러한 임금제도를 우리 기업에서 일반화·정형화·체계화할 필요가 있다.

이상과 같은 제도의 변경과 관련해 취업규칙의 불이익변경시 근로자대표의 선정문제(고령자집단의 포함 여부 및 고령자집단만에 의한 합의의 법적 효력)에 대해 재검토해야 한다.

3) 특히 우리나라는 연봉제를 IMF 외환위기 후 경쟁력을 제고하기 위해 도입하는데 정부는 임금구조 개혁을 통한 국제경쟁력의 강화, 기업은 생산성향상을 통한 저인건비의 실현, 근로자는 능력지향적 고임금의 실현을 위해 도입하였다.

## 나. 임금피크제의 도입

임금피크제의 유형을 고려할 때, 현행 ‘정년고용보장형 임금피크제 3 모델’은 각 기업이 단체협약 및 취업규칙으로 정한 정년연령을 기업이 보장하는 것을 전제로 임금을 조정하는 모델이고,<sup>4)</sup> ‘고용연장형 임금 피크제 모델’은 정년을 연장하거나 정년퇴직 후 고용연장을 할 경우 연장된 기간만큼 임금을 조정하는 제도이다. 즉, 정년연장형 임금피크제 모델과 고용연장형 임금피크제 모델을 언급할 수 있다. 그런데 위와 같은 제도를 운영하는데 있어서는 몇 가지 법률적인 쟁점 및 고려할 사항을 검토할 필요가 있다.<sup>5)</sup>

먼저 현행 정년보장형 임금피크제를 도입할 경우에 있어,<sup>6)</sup> 임금을 어느 연령부터 떨어트릴 것인지의 임금굴절 연령의 결정, 연도별 임금 감액률의 결정, 임금구성 항목(기본급 - 정기 호봉승급분 또는 베이스 업분 조정, 수당, 상여금)의 조정이 필요하다. 그러나, 이러한 인건비 부담 경감방안과 함께, 상대적으로 삭감된 임금수준을 보완할 수 있는 제도마련 또한 필요하다. 구체적인 사례로서, “-3&+3 임금조정웁선제”를 통해 중고령자의 인적자본 활용을 증대시키고 중고령자의 노동시장 연착륙을 도모할 수 있고, 더 나아가 “-4&+4 임금조정웁선제”의 방식으로 점차 연장해 임금피크제와 유사하게 접근해 갈 수 있을 것이다.<sup>7)</sup>

고령자의 적합직종 내지 우선고용직종 또는 직무개발은 임금피크제의 도입의 성공 여부를 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다. 이를 위해

4) 제지업체로서 조일제지가 45세를 기준으로 호봉승급을 제한하는 방식으로 임금피크제를 실시하기로 하였다(한국경제신문, 2004. 8. 21 참조).

5) 김정환(2007), 『고령화사회와 임금피크제』, 『매월노동동향』, 37, 한국노동연구원, pp.67~79.

6) 고준기·김정환(2003), 『고령화사회의 구조변화와 고령자취업에 관한 법제도 정비』, 『사회과학연구』, 2(2), 한국사회과학회, pp.32~33, 이달휴, 『우리나라의 고령자고용에 관한 법적 과제』, 『고령자고용과 정년제의 법적 과제』, 한국법제연구원, p.82.

7) 조준모(2003), “중장년 실업, 대책은 없는가”, 나라경제.

서는 노사는 T/F 팀을 구성해 노사공동으로 (준)고령자 우선고용직종과 직무개발에 나서야 하고 정부도 고령자에 적합한 훈련형태 및 훈련지도방법 등을 연구해 정책적 여건을 조성해야 한다. 또한 이 경우에 임금이 조정(일반적으로 삭감)되기 때문에 적용근로자는 퇴직금과 국민연금 등에서 불이익을 볼 수 있으므로 이에 대한 대안도 마련해야 한다. 먼저 퇴직금의 삭감문제는 원칙적으로 '퇴직금중간정산제'(근로기준법 제34조 제3항)를 활용할 수도 있다.<sup>8)</sup> 또한 현행 퇴직금제도의 '기업연금제도로의 전환방안'은 노후생활보장제도의 하나로서 그 의미가 있다.<sup>9)</sup> 사실 우리나라의 퇴직금제도는 외국의 퇴직연금과는 달리 퇴직시 연금으로 지급되지 않고 일시금으로 지급되어 근로자의 실질적인 노후생활보장 기능을 하지 못하고 있다. 따라서 현행 법정퇴직금제도를 폐지하고 이를 전제로 기업연금을 도입하는 것이 바람직하다. 기업 입장에서 보면 절세 효과로 실질부담을 경감시키고 각자 실정에 맞는 다양한 퇴직금제도를 설계하며 비용의 적립 평준화로 경영의 안정화를 기할 수 있는 장점이 있고, 근로자 입장에서 보면 안정된 노후생활자금을 확보하며 퇴직일시금 운용의 위험부담을 줄이고 연금수령시 세제혜택으로 가처분 소득증가의 효과를 가져오는 장점이 있다. 물론 현행 고령자고용촉진법에서는 고령자인 정년퇴직자의 재고용시 퇴직금과 연차유급휴가 산정에서 계속근로연수에서 종전의 근로기간을 제외할 수 있

8) 다만, 퇴직금중간정산제를 전면적으로 실시하기 어려운 기업에서는 임금이 하락하기 직전에 퇴직금을 채무확정하고, 채무확정된 퇴직금에 대해서는 시장 정기예금 이자율을 가산하여 채무변제시에 지급하는 방안을 고려할 수 있다(김정환, “고령화사회와 임금피크제”, p.73).

9) 정부는 '근로자퇴직급여보장법'(안)을 마련해 2004년 11월 국회에 상정해 두고 있다. 동법안에 따르면, 퇴직연금의 폐지·중단 시점부터 법정 퇴직금제도를 적용한다(제25조). 중단·폐지시 적립금은 근로자에게 지급되도록 하되, 중간정산으로 본다(재직근로자). DB형은 사용자는 근로자에게 귀속된 퇴직연금 급여액과 퇴직금과의 차액을 지급하고, DC형은 납부가 중단된 기간 이후에 대해서는 퇴직금제도를 적용한다. 또한 현행 퇴직보험을 폐지(제7조)하되, 5년의 경과규정을 둔다. 향후 퇴직보험을 폐지하더라도 계약이전(퇴직보험 → DB형퇴직연금)을 통해 전환할 수 있기 때문에 기술적으로 큰 문제는 없다고 한다.

고 계산을 달리할 수 있도록 규정(제21조 제2항)하고 있지만, 현실을 고려한 규정임에도 근로가 계속된 경우 근로자가 퇴직의 진의 여부와 관계해서 다툼이 생길 우려가 있다. 이러한 측면에서도 현행 법정퇴직금제도를 갈음하는 기업연금제도의 도입으로 이러한 분쟁을 감소시킬 수 있을 것이다.

국민연금의 경우 그 수령액은 주지하다시피 연금수급 전 3년 간의 평균소득월액의 평균액+국민연금 가입자 개인의 가입기간 동안의 표준소득월액의 평균액인데, 임금피크제 도입 시 국민연금 수령액에 일부 불이익이 발생할 수 있지만 퇴직금에 비해서는 낮은 수준이다. 그러나 임금피크제를 도입할 때에 나름대로 보완장치를 강구할 필요는 있을 것이다.

#### 다. 직무재설계 등 직장 개선

고령자가 되면 육체적 능력이 떨어지지만, 모든 능력이 떨어지는 것은 아니다. 기업에서는 직무분석과 직무재설계 등 직장 개선을 통해 고령자 고용을 용이하게 할 수 있는 방안을 강구하고 임금피크제 도입 등에 있어 장애 요인이 될 수 있는 연령에 구애받지 않고 능력과 실력 기준으로 채우하는 조직문화의 구축이 필요하다. 그러나 중고령자의 경우 일할 의사와 능력을 갖추고 있으나 실업자 수가 급증하고 있으며, 기업은 임금이 생산성을 넘는다고 보기 때문에 고용을 기피하고 있는 실정이다. 따라서 기업이 중고령자층의 고용을 확대·지원하는 중고령자 고용관련 특별법의 제정이 필요하다. 중고령자의 수요기반을 확충할 수 있도록 법 제정을 통하여 기존의 근로기준법, 최저임금법, 파견근로자보호 등에 관한 법률, 고령자고용촉진법의 일부 조항을 적용 제외해 기업의 인력수요 창출효과를 극대화해야 한다.

## 라. 전직지원제도의 활성화

노동부장관은 준고령자 및 고령자<sup>10)</sup>의 취업에 적합한 직종(우선고용직종)<sup>11)</sup>을 선정하여야 하는데(고령자고용촉진법 제15조), 동법에 따르면, 적용대상 및 효력에 대해서는 먼저 ‘공공부문’인 국가, 지방자치단체, 정부투자기관, 정부출연기관 및 정부출자·위탁기관의 경우에는 우선고용직종에 신규 채용 및 인력보충 등의 사유가 발생한 경우 준·고령자를 우선고용하여야 한다. 또한 민간부문의 경우는 우선고용직종에 준·고령자를 우선고용하도록 노력하도록 규정하고 있다(제2조). 이에 우선직종 선정대상은 (i) 실제 취업알선기관에서 고령자 구인·구직, 취업이 많은 직종, (ii) 노동시장 진입 가능성, 육체적 활동 가능성, 환경조건, 위험가능성 등을 종합적으로 평가하여 적합한 직종, (iii) 취업자·실업자를 대상으로 설문조사 및 전문가회의결과 선정된 직종으로 하고 있다. 현재는 선정단위직종은 취업알선분류의 세분류(449개)를 기준으로 하되 직무가 유사한 직종은 상위 분류 항목으로 통합하고, 세세분류 수준에서 수요가 많은 직종은 세세분류로 선정하여 운영하고 있다.<sup>12)</sup> 따라서 우선고용직종의 세부개발책은 계속 마련될 필요가 있다.

그리고 정신적·신체적·지적 능력이 점차 쇠퇴해 가는 고령자에게 고용기회를 주기 위해서는 적합직종 또는 적합직무를 개발해야 한다. 또 일본 등에서 이미 하고 있는 고령자에게 적합한 생산라인을 구축(생산라인, 생산속도 등을 적합하게 설계)하거나, 고령자를 주로 채용하는 공장(기업)을 설립해서 고령자고용을 창출하는 방안을 강구할 필요가 있다.<sup>13)</sup> 이는 기존 직장에서 정년 이후 재근무할 경우 후배들에

10) 준고령자는 50세 이상 55세 미만인 자, 고령자는 55세 이상인 자를 말한다.

11) 고령자고용촉진법의 개정(2002.12.30)으로 「적합직종」을 「우선고용직종」으로 명칭을 변경하였다.

12) 노동부, “준·고령자 우선고용직종 고시”(노동부 고시 제2003-7호, 2003. 6. 9 시행) 참조.

13) 일본의 경우 고령자(60세 이상)를 주로 채용하는 기업(공장)과 고령자

게 지휘를 받는 것에 거부감을 갖는 등의 단점을 해소시키고, 자신의 신체적 능력에 맞게 작업을 할 수 있으며 기존 생산라인에서 일할 경우와는 달리 산업재해율도 크게 낮출 수 있는 장점이 있다.

### 3. 정년제도의 보완

‘정년제’와 관련해 은퇴(retraite)과정에 있는 고령자에 대하여 어떠한 법적 규제를 설정할 필요가 있는지를 살펴봐야 한다. 우리나라는 2013년부터 국민연금의 지급개시연령이 61세가 되는데 평균정년연령은 56.7세(2003년)에 불과해 국민연금 수급개시연령 60세에 미치지 못하고, 기대수명을 고려해보면 그 격차는 더욱 확대된다. 그런데 IMF 외환위기 이후의 경기침체 속에서 현실적으로 많은 근로자를 정년 전에 조기퇴직( 명예퇴직) 및 고용조정(정리해고)하는 사례가 많다. 특히 중고령층의 사무관리직의 경우는 더욱더 고용 불안이 심화되고 있다.

물론 현행 ‘고령자고용촉진법’은 사용자가 근로자의 정년을 정하는 경

---

를 주로 채용하는 근로자과견회사의 두 가지 유형이 있다. (i) 제1유형은 스바루(スバル) 주식회사의 고령자 전용 사업소(공장)의 형태이다. 1988년 2월 제지 6개사(泉製紙, イトマン, アイム, 服部製紙, 丸石製紙, 大高製紙)가 공동으로 출자(자본금 1억 8천 5백만엔)해 아이치(愛媛)현에 설립한 고령자 전용 사업장이다. 처음에 경작업이면서 고부가가치를 내기 위해 6개월 이상 제조품목을 연구해, 차(茶)의 종이팩과 좌석 시트로 정하였고, 2001년에 신공장을 신축해 이전하였다. 6개사의 정년퇴직자를 우선 고용하며, 2002년 현재 21명 중 15명(65%)이 고령자(60~67세)이다. (ii) 제2유형은 후카이가와(深川) 고령근로자 과견회사이다. 마에가와(前川)제작소는 1977년에 ‘정년 Zero 제도’를 도입하였다. 1994년에 ‘Create Service’를 만들어, 60세 이상 고령자를 소속 그룹 각사에 과견하기 시작하였고, 1997년에 노동성으로부터 고령특례 근로자 과견사업을 인가받아 ‘深川고연령자직업경험활용센터’라는 명칭으로 재출발하였다. 마에가와(前川)제작소는 2000년 3월부터 일부 조립 및 가공 공정을 재편해 60세 이상 근로자를 중심으로 운영하고 있는데, 이들은 전체 근로자 2,000명 중 약 130명이다.

우 60세 이상이 되도록 권장하고 있다(제19조). 그러나 사용자가 정년을 60세 미만으로 규정해도 벌칙 등 제재규정은 없다. 또한 ‘국민연금법’은 완전노령연금을 60세에 도달한 때에 수급자격을 부여하고(제56조), 그리고 ‘고용보험법’은 60세 이후에 새로이 고용된 자나 연령이 65세 이상인 자는 적용을 제외하고 있다(제8조). 따라서 법규정상으로는 ‘60세까지는 고용으로, 60세 이상은 연금으로’라는 은퇴과정의 모델을 전제로 하고 있다. 따라서 법률 규정은 앞에서 살펴본 ‘고용·연금 연계형과 유사’한 모델을 취하고 있는 듯하지만, 고령자고용촉진법상 정년을 60세로 둔 규정은 ‘훈시규정’에 불과하기 때문에 실효성의 측면에서는 본질적인 차이가 있다. 그리고 위에서 언급했듯이 많은 기업이 취업규칙 또는 단체협약에 55세를 전후한 연령을 정년으로 규정하고 있는 현실을 고려하면 더욱더 그러하다.

또한 점차 ‘남녀고용평등법’이 강행규정화되고, 근로기준법 제5조는 국적과 신앙에 의한 차별을 금지하고 있으나 통설은 채용차별에는 적용되지 않고 있다. 그리고 현재로서는 다른 차별보다도 심각한 정도라고 판단할 수는 없지만, 연령차별만을 금지해야 할 협의성의 문제를 지적할 수 있다.

다른 한편, 현행 엄격한 해고규제(근로기준법 제30조, 제31조)를 존치하고서 연령차별금지법을 도입하게 된다면, 즉 고용보장의 정도가 높은데도 정년제를 없앤다면 어떠한 현상이 나타날지를 고려할 필요가 있다.

연령차별금지법이 도입되어 실제로 정년제가 존재하지 않는다면, 기업은 종전보다 빈번하게 해고에 의존할 뿐만 아니라 인사관리를 엄격하게 행하여 근로자의 이직을 유도하게 될 것이다. 이러한 현상은 미국의 경우 연령차별금지법(ADEA)을 도입한 이후 나타나기도 했다. 이것은 고용문제가 사회문제를 초래하게 되고, 결국은 노동시장의 유동화를 촉진함으로써 경제를 활성화하는 데로 연계된다는 것이다.

그러나 정년제는 고용보장의 귀결로서 개인의 능력과 의욕과 관계없이 일정한 연령에서 근로관계가 종료되는 제도를 말하는데, 이 정년제는 분명히 ‘정년에 의한 차별’이며, 일정한 연령까지의 고용보장 및 고



임금과 강제해고라는 동전의 양면성을 갖고 있는 것이다. 이를테면 객관적인 직무능력에 부합한 임금제도와 정년 이외의 합리적인 요인에 의하여 근로계약을 손쉽게 종료할 수 있다면, 정년제는 필요 없게 될지도 모른다.<sup>14)</sup> 따라서 연령차별의 개념에 대한 시비는 이러한 제반 요소도 고려하여 종합적인 관점에서 결론을 내려야 할 것이다. 또한 기본적으로 근로자의 근로조건을 결정할 경우에 '연령'이 핵심 기준이었는데 연령을 대체할 합리적인 기준이 없는 상황에서 갑자기 연령차별금지를 시행하는 것은 현실적인 조치가 아닐 것이다. 그러나 중장기적으로, 생산성과 임금을 연계하는 임금제도의 정착과 건전하고 합리적인 인사관리를 유도하는 측면에서 현실을 개선하려는 노력에 대한 지원과 중장기 규제 개혁의 천명이라는 이원화된 입법 정책은 노동시장의 충격을 최소화함과 동시에 합리적이고 과학적인 인사관리를 유도하는데 기여할 수 있을 것이다.

'정년제 폐지'란 모든 근로자를 정년에 도달하면 당연히 퇴직시키는 것이 아니라, 본인이 계속 취업을 희망하고 직업의 의욕과 능력이 있는 경우 고용을 유지시키는 제도를 말한다. 정년제 폐지는 고용상 연령차별금지와 유사한 개념으로서 계속고용결정은 연령을 기초로 하는 것이 아니라 직업의 의욕과 능력에 따라 이루어지도록 하는 것이다.

#### 4. 정년연장

정년연장의 요청은 인구구성의 변화, 국민평균수명의 신장, 사회의식의 변화, 노동수급의 변화 및 기술혁신의 진전 등의 여러 가지 요인으로 기업의 현실적인 중요한 과제이다. 물론 많은 노동조합은 정년연장을 요구하지만 이와 함께 고려해야 할 것이 '노동생산성'과의 관계이다.<sup>15)</sup> 현재의 우리나라의 노동생산성은 선진국에 비해 낮으며, 또한

14) 八代 尚宏, 『雇用形態の多様化に對應した規制改革へ』, 『季刊 労働法』, 200, p.31.

도래할 고령화사회를 고려하면, 예컨대 연구개발 투자 등에 힘을 써 노동생산성을 안정·향상시켜야 한다.

우리나라 기업들의 임금체계가 거의 대부분 연공임금인데다가 퇴직금누진제를 채택하고 있는 기업도 적지 않기 때문에, 정년연장이나 재고용을 시도하는 것은 어려운 실정이다. 또한 국민연금 등 공적연금제를 도입하면서 법정퇴직금 지급기준을 낮춘 일본 등의 전례와는 달리 우리나라는 국민연금제의 도입(1988년) 이후 퇴직금누진제를 채택한 기업이 오히려 늘어났다. 특히 대기업노조활동이 활성화되었기 때문에 기업현장에서 보면 직급이 높은 장기근속자로 인한 지급부담 가중이라는 문제를 안게 되어 정년연장이나 재고용은 더욱더 어렵다. 즉, 정년제에 대한 사회적 합의가 아직 미성숙한 우리나라의 경우 강행규정으로 정년보장을 하는 방안은 시기상조이다.

따라서 기업이 정년연장의 시행을 원하거나 정년퇴직자에 대한 재고용을 제도화하려는 경우 국가가 적절한 수준과 구체적인 방안, 수반되는 임금제도 및 퇴직금제도 등을 공동연구하고 컨설팅을 제공하여야 한다. 또한 정년연장시 늘어나는 기간에 대하여 퇴직금지급율을 낮추거나 정년 전 임금수준이 그대로 지급되는 방안을 마련할 필요가 있다. 그러나 근본적으로는 장기고용시스템과 연공서열형 임금체계를 토대로 형성된 우리나라의 정년제의 기반이 와해되는 최근 상황에서는 그 정당성을 재평가해야 할 시점이라고도 볼 수 있다. 이에 정년과 연금수급권을 연계시키는 이른바 '사회적 정년'으로의 정책방향을 설정한다면 법상 단계적으로 정년연령을 의무화하는 방안을 고려할 수 있다.

또한 정년 후 '근무연장'이나 촉탁·단시간근로 등으로 '재고용'제도를 채택하기도 한다. 그런데 이것은 근로자 자신을 중심으로 자연스럽게 받아들이는 사회분위기가 중요하기 때문에 일반적으로 인식의 전환이 필요하다. 현실적인 관행을 고려할 때에는 고용형태나 근무형태에서 유

---

15) 인구고령화에 따른 정년의 연장과 연금재정의 압박이 부득이한 상호관계임에도 불구하고, 이 양자가 노동부와 보건복지부로 분할되어 있으므로 이를 통합하여 고령화대책을 정립하는 것도 필요한 일이다.

연성을 두는 것이 타당하며, 고령근로자, 특히 전문직에서 퇴직한 자는 경력 등 자세한 정보를 중소기업 등에서 쉽게 파악할 수 있도록 전문 알선기관을 육성하거나 대기업의 정년퇴직예정자를 협력업체인 중소기업으로 전직하도록 해 대기업의 경영 및 기술 노하우를 전수시키면서 협력체계를 강화해야 바람직한 효과를 기대할 수 있다.

현행 고령자고용촉진법에서는 준고령자(50세 이상)에 대해서 차별금지 및 우선고용직종에 대한 공공기관에의 취업우선조치보호를 도모하고 있다. 그러나 기업 정규직 근로자의 실제 퇴직연령이 50세 초반 또는 그 이하로 낮아지고 있는 현상과, IMF 경제위기 이후 기업들이 고용유연화 정책을 주로 취함에 따라 기업에서의 은퇴과정이 명예퇴직(희망퇴직) 등의 형식을 빌어 준고령자에 도달하기 전에 급속히 추진되는 현상, 경제침체상황으로 이것이 당분간 계속될 것으로 보이는 현상에 따라 준고령자의 범위를 탄력성 있게 적용하든가(산업별·직종별 등의 형식으로) 또는 이른바 ‘준·고령자고용촉진법’으로 개편하는 방향도 고려할 수 있을 것이다.<sup>16)</sup>

또 정년연장 문제와 관련해 노동조합의 역할이 변화되어야 한다. 고령화문제에 대하여 일본의 경험은 지속적으로 경영측에 정년 후 계속 고용제도의 도입을 요구·실현하는 것이었다. 이와 마찬가지로 노동조합도 조합원의 고령화에 따른 정년연장, 직업능력개발, 고용안정 등 계속고용을 위한 방안을 주된 활동 정책으로 수용해야 한다.

---

16) 김재훈(2003), 지정토론 1, 『고령사회와 고령자고용의 법적 과제』, 한국법제연구원, p.109.

## 5. 조기퇴직우대제의 신중한 활용

조기퇴직우대제도는 정년제의 하향문제이다.<sup>17)</sup> 300인 이상 대기업의 근로자의 평균정년연령은 56.6세이지만 조기퇴직이 일반화되어 단체협약이나 취업규칙상의 정년제도는 사실상 사문화(死文化)된 것이 일반적인 현실이다. 현행 국민연금법의 노령연금은 60세부터 수령하도록 규정되어 있으나 60세 이전에 국민연금수령을 원하는 연금수급자를 위하여 연금액을 연령에 따라 일정 수준 줄여서 지급하도록 규정하고 있다(제57조). 이로써 국민연금제도에서 조기노령연금을 55세부터 지급함으로써 근로자의 조기 퇴직을 유인하고 있다. 그런데 OECD에서는 조기노령연금의 유지가 고령화사회의 국가경쟁력을 저해하는 요소라고 지적하고 있다. 이러한 측면에서는 조기노령연금제도를 폐지하여 중고령자가 노동시장에서 조기에 이탈하는 것을 방지하는 것이 오히려 바람직하다.

17) 최근 대법원 2004. 7. 22. 2002다57362 손해배상(기) 사건에서는 ‘취업규칙의 변경에 근로자 집단의 동의를 대신할 사회통념상 합리성이 인정되지 않는다고 한 사례’에서, “취업규칙의 변경이 근로자 집단의 동의를 대신할 만한 사회통념상의 합리성이 있는지를 판단함에 있어서는 개정 당시의 상황을 근거로 하여야 할 것인바, 원고들이 퇴직한 후 피고 공사의 노동조합이 단체협약을 체결하여 개정된 인사규정에 따른 정년에 합의함으로써 그 개정된 인사규정의 효력을 인정하였다는 것은 원고들에 대한 관계에 있어서의 그 퇴직금 규정 개정의 효력을 판단함에 있어서는 고려할 사정이 못된다고 할 것이고, 당시 3개 기관의 통합이 요구되면서 사전에 각 기관별 구조조정에 따른 인력감축이 불가피하였을 뿐만 아니라, 3개 기관의 정년을 일치시킬 필요가 있었기에 인사규정의 변경이 요망되었던 점은 알 수 있지만, 그 변경의 결과 정년을 2년씩 일률적으로 단축한 때로부터 얼마 지나지 않아 정년에 도달하여 퇴직하게 될 원고들에 대한 관계에서는 아무런 대상조치나 경과조치를 두지 않음으로써 원고들이 입게 되는 불이익이 다대하였던 사정 또한 알 수 있으니, 이 사건에서 드러난 그 개정의 동기, 그 취업규칙의 작성 또는 변경의 필요성 및 내용 등을 고려하더라도 여전히 당해 조항의 법적 규범성을 시인할 수 있을 정도로 사회통념상 합리성이 있다고 보기 어렵다.”라고 판시하고 있다.

그러나 현실적으로 기업의 경영환경 악화 및 조기퇴직 확산과 관련하여 중고령자에 대한 고용조정(경영상 이유에 의한 해고, 근로기준법 제31조 및 제31조의 2)의 제반 요건에 대한 재검토는 필요하다고 보여진다. 특히 정리해고의 정당성과 관련하여 연령을 이유로 한 차별문제, 해고회피노력과 관련한 전직지원제도(전직=출향)의 활성화, 재고용 노력의무와 관련한 고령자의 재고용 가능성 여부에 대한 검토도 필요하다. 이 중에 전직의 활성화를 통하여 일본의 경우 일정 연령에 도달한 고령자를 기업 외부로 이동하게 하여 기업의 인력구조를 개편함과 아울러 고용조정의 효과를 발휘하고 있는 것에 시사점을 찾을 수 있다.

## 6. 사회보장법상의 과제

### 가. 국민연금법상의 문제

우리나라에서 60세 이상 65세 미만(특수직종근로자의 경우 55세 이상 60세 미만)인 조기연령연금수급권자가 소득활동에 종사하는 경우 연금지급 정지 대신 재직자 노령연금을 적용하여 급여 일부를 지급하도록 하는 방안을 취하고 있다. 고령자의 전문성을 인정하여 제일선의 담당자로 전환해 주고, 능력이나 공헌에 따른 임금지급방법을 고려해 볼 수 있다.

일본의 경우에는 60세부터 행해지고 있는 특별지급연금의 소득비례 부분을 별개의 급부로서 지급하는 방안을 시행하고 있다. 이 부분연금은 취업자에 대해서는 급여와 조정되지만, 재직노령연금과 급여 간의 새로운 조정구도를 도모하는 경우에도 적용되고, 근로한다면 급여와 연금을 합친 총수입이 증가되는 구조로서, 이를 참조한 것으로 보여진다.

## 나. 고용보험법상의 문제

우리나라의 고령자고용촉진장려금은 실제로는 특정한 업종에만 활용할 수 있도록 설계되어 업종 간 현실에 적합한 방식으로 개선할 필요가 있다. 그리고 고령자를 위한 직업능력개발사업의 경우 특별한 지원책이 필요하다.

일본의 경우를 참조하여, 고령자의 취업시에 지급하는 보조금 이외에도 다수의 고령자를 고용하고 있는 기업에 대한 보조금제도와 정년연장 또는 정년 후 계속고용을 위하여 노력하는 기업에 대한 보조금제도의 운영도 고려할 수 있다.

## 다. 직장환경의 정비

그 밖에도 고연령층에 적합한 직무의 개발, 직무의 재설계 내지 안정 위생의 확보 등 직장환경의 정비도 필요하다.

1980년 ILO 제162호 권고(고연령근로자에 관한 권고) 제13조에서도 고령근로자가 부딪히는 적응상의 장애가 주로 연령과 관련이 있을 때에는, 노화를 촉진시킬 우려가 있는 근로조건 및 작업환경 조건을 개선하는 등 5개 항목의 조치가 취해야 한다고 규정하고 있다.

## 7. 유·무급자원봉사 확대와 고용

기업만을 상대로 한 고용보장의 요구는 무리가 있다. 발상의 전환으로 기업 밖에서도 고용창출 여부를 살펴보아야 한다. 기업 밖에서 고용 문제의 해결이 고령자의 '고용유지'와 관련된다. 이를테면 NPO(민간비영리단체)<sup>18)</sup> 및 (법적 성격은 아직 불분명하지만) 유상자원봉사자

---

18) 민간비영리단체(Non-Profit Organization)의 약자인 NPO는 영리 목적이 아닌 사회 각 분야에서 자발적으로 활동하는 다양한 시민단체를 의

(volunteer)도 있다.

자원봉사가 무보수성의 특성을 갖고 있기는 하지만 소득수준이 낮고 자원봉사활동의 지속성이 적은 고령자의 특성을 고려해, 자원봉사활동을 활성화시키고 재개된 자원봉사를 지속적으로 활동할 수 있도록 적절한 보상을 통한 ‘반자원봉사 프로그램’을 개발하여 보급·지원할 필요가 있다. 즉, 자기 회사에서 일하지 않더라도 ‘비영리조직’ 또는 ‘제3섹터’ 분야에서 적절한 활동비를 받고 일하는 ‘유급 자원활동’의 확산이 필요하다. 시장에서 요구하는 근로(가득근로)는 아니라도 사회의 모든 분야에는 고령자의 시간과 노력을 투입하였을 때 크게 도움을 받을 만한 일들이 많다. 이러한 프로그램에는 산재보험 등의 지원이 필요하다.19)

---

미한다. 미래학자들은 NPO가 21세기에 사회 내지 사회변혁의 주역이 될 것으로 전망한다. 사회구성원의 가치관이 점차 다양해져서 기존의 국가체제가 미처 수행 못하는 부분을 NPO가 사회 다방면에서 자발적으로 메워간다고 한다. 우리나라의 시민단체들은 아직 정치·사회문제에 주로 제한되어 있지만 향후 의료·교육·복지·지역개발 등 폭넓은 분야에서의 활약이 기대된다. 결국 당해 단체에서 그 일만을 전문적으로 하는 시민들이 늘어나게 된다. 이는 기업이 아닌 새로운 노동분야에서 일자리가 창출되는 것이다(제레미 리프킨(이영호 역)의 『노동의 종말』(1994) 참조).

- 19) EU는 비정규직과 관련해, 예를 들면, (i) 인격적 종속성은 인정되지 않지만 경제적 종속성이 인정되는 영역에 속하는 자, (ii) 종속적 성격의 자영인 등 이른바 특수고용형태종사자에 대한 지침을 마련한다. 대표적인 피용자 이외의 종속적 취업자의 보호를 목적하는 입법정책을 위한 이론적 기초의 제공에 의하면, 오늘날의 유연화정책은 전형고용과 비전형고용으로 구분한다. 이런 상황에서 전형고용의 안정된 지위의 보장에 중점을 둔 종래의 노동법은 전형고용을 특권화해 고용사회를 전형고용과 비전형고용의 두개로 분열시킨다고 한다. 즉, 이 노동법체제의 문제점은 고용근로만을 대상으로 해온 것이다. 따라서 향후 유상근로로서의 고용근로와 ‘자영근로’ 및 ‘무상근로’를 포괄적으로 법체제 내로 수용해 사회법을 구성해야 한다. 이처럼 변화된 상황을 반영한 사회법의 재편은 “사회법의 네가지 동심원”(the four circles of social law)으로 구성되는 것이다. 이 구상은 다양한 사회적 권리를 같은 차원에서 논하는 것이 아니라 대상이 되고 있는 위험 및 근로관계의 종속성 정도에 따라 구별한다는 사고에 따른 것이다. 즉 (i) 첫째 원은 ‘보편적인’ 사회적 권리(‘universal’ social rights)로서, 근로형태,

고령자 대상의 자원봉사조직을 확대할 경우 이 조직이 고령자의 인적 특성에 따라 각각 필요한 서비스를 제공할 수 있는 유연한 방식으로 운영되어야 한다는 점을 강조할 필요가 있다. 전문지식을 가진 퇴직한 고령자에게는 사회에 봉사할 기회를 주는 것으로 충분하다. 상대적으로 젊은 나이에 퇴직한 후 재취업할 수 있는 특별한 기능이 없는 고령자에게는 신규 일자리에 도움을 주는 경력의 제공과 훈련을 연계시켜야 한다. 이러한 자원봉사의 조직은 ‘민간단체’ 또는 ‘사회단체’의 노력에만 기대할 수는 없다. 따라서 이 문제는 ‘고령자를 위한 취업알선 인프라의 구축’과 상관되는 법정정책적 과제이다.<sup>20)</sup>

---

취업여부와 관계없이 보편적으로 보장되는 권리를 말한다. 예컨대, 의료보장·가족수당·직업훈련자격을 들 수 있다. (ii) 둘째 원은 무상근로(타인에 대한 개호, 자발적인 훈련, 임의적 근로)에 보장되는 권리의 영역으로, 사회적으로 유용한 근로이므로 사회적 급여(예, 산재보상)를 일정하게 인정해야 한다. (iii) 셋째 원은 유상근로(고용근로 및 자영업)를 대상으로 하는 권리영역을 말한다. 예컨대, 안전보건 등을 들 수 있다. (iv) 넷째 원은 전통적인 종속근로와 관련되는 영역으로, 남녀평등은 모든 원에 공통적으로 적용된다. 이러한 구상의 배경에는 향후 어느 원에 속하는지를 자유로이 선택·이동할 수 있고, 어느 원에 속하더라도 그에 상응하는 권리·보호가 되도록 법제도를 정비해야 한다는 것이다. 결국 근로형태가 아닌 모든 일하는 자에게 안정된 지위를 보장할 수 있는 새로운 제도를 노사 모두 관여하는 중 형성해야 한다. 이러한 사고에서 계약근로·특수고용직 종사자도 보호장치가 마련될 것으로 예상된다(Alanin Supiot(2001), *Beyond Employment : Change in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, pp.54~55, 김중관·이승욱·이용탁·김종숙(2003), 『비정규근로자의 차별적 처우에 대한 실태조사 및 개선방안 연구』, 노동부, pp.56~57조.

20) 장지연(2003), 『고령화시대의 노동시장정책: 한국사례』, 『고령화시대 노동시장정책: 각국사례』, pp.65~66.



## 8. 정책과제

### 가. 고령화 정책전략

고령자 고용문제는 3분야의 접근법을 사용할 수 있다. 첫째는 복지 정책 차원의 접근법으로서 공공복지의 차원에서 노인 삶의 질 보장, 제도의 사각지대에 놓인 계층을 위한 적극적인 복지제도 실행, 다양한 복지재원 마련을 위한 대책의 필요성 등을 들 수 있다. 둘째는 연령차별 금지의 인권적·문화적 접근법으로 국가의 적극적인 노인인권보호를 통한 노인문제 해결을 강조하고, 노인에 특화된 삶의 질 개선을 위한 다양한 문화 프로그램이 필요함을 부각시키는 것이다. 마지막은 가장 중요한 정책의 한 축인 고용정책으로서 고령화에 따른 경제문제의 근본적인 해결책은 고령층에 대한 양질의 일자리 제공임을 명확히 하고 고령인력활용을 위한 국가정책 및 기업제도의 변화 정책에 초점을 맞추는 것이다. 노동시장에서 중고령자의 지위를 고려할 때 기업만이 고령자고용을 책임질 주체는 아니며, 정부도 스스로 모든 것을 담아낼 수 없다. 따라서 중고령자 노동시장의 특성과 중층적 노후생활보장제도의 미흡을 고려하여, 중고령자의 문제를 종합적인 관점에서 법제도를 정비해야 한다. 현재 노후생활자금의 원천이 되고 있는 국민연금, 퇴직금, 개인연금, 저축, 자녀지원 등을 고려해 볼 수 있지만 충분한 대안이 되지 않는다. 따라서 고령자 고용촉진을 위한 단기적, 중장기적 계획안을 마련해 정책적으로 추진해야 한다. 장기적으로 급속한 고령화에 대응하기 위해 고령자의 고용률을 높이는 것이 무엇보다도 중요하다. 이를 위해서 정부는 고용서비스를 질적, 양적으로 확대하고 고령취업희망자들을 위한 직업훈련 등 적극적인 노동시장 정책을 펼치되 고령자의 근로에 대한 불이익이 없도록 노력해야 한다.

〈보-1〉 고령자 고용정책

제 도 명	내 용
기준고용률제도	고령자고용촉진을 위해 300인 이상 대기업을 대상으로 업종별로 일정비율 이상의 고령자를 고용하도록 사용자의 노력을 유도하는 제도
정년연장 권고	고령자고용촉진법에 의해 상시 300인 이상의 근로자를 사용하는 사업주에게, 정년이 현저히 낮게 정한 경우, 정년연장을 권고하는 제도
취업알선제도	실직 고령자를 대상으로 고용안정센터와 고령자인재은행, 경총에서 운영되는 고급인력정보센터 등을 통해 취업을 알선하는 제도. 또한, 노·경총 공동으로 『노사공동재취업센터』를 설립하여 전직지원서비스 제공
직업훈련 실시	건물관리원, 주차관리인 등 고령자 우선고용직종 중에서 수요가 많은 직종별 작업수행능력훈련을 실시
고령자 우선고용직종의 선정과 채용지도	정부는 고령자에게 적합한 직종을 선정하고 선정직종에서 고령자의 우선채용을 권고
고용촉진장려금 지급	고령자를 다수고용하거나 신규 고용한 사업주, 정년퇴직자를 계속 고용한 사업주에 대한 장려금을 지원하는 제도

OECD는 고령자의 고용전략으로서 크게 세 가지를 들고 있다. 첫째는 고령자의 조기퇴직 추세를 차단하고 재취업 촉진을 통한 고령자 근로생애 연장을 들 수 있다. 고령자의 고용률 제고를 장려하기 위해서는 고용안정과 재취업 촉진이 필요하다. 그러나 단기적으로는 고령자의 재취업이 용이하지 않고 저임금직종에 한정되는 경우가 많으므로, 조기퇴직 추세를 차단하여 고령자의 고용안정을 도모하는 정책이 우선적으로 필요할 것이다. 둘째는 고령자의 고용가능성(employability) 및 근로가능성(workability)을 높여 근로생애를 연장(active aging) 하는 것이다. 이를 위해서는 고령자 인적자원개발을 통한 고령자 재취업 촉진이 필요하며, 고령자의 재취업을 지원하는 평생학습체계의 개발, 중고령자에 특화된 고용서비스의 구축 등이 요구된다. 마지막으로 OECD는 고령자의 노동시장유인정책(make working pay)을 준비할 필요가 있음을 지적하고 있다. 우리나라는 연금제도가 정착되지 않아 아직은

고령자의 노동시장 비유인(disincentive) 문제가 심각하지는 않지만 연금지급이 본격적으로 이루어지게 될 경우 고령자의 노동시장 참여유인이 낮아질 가능성이 있다. 따라서 중장기 정책으로 고령자의 노동시장 비유인이 유발되지 않도록 연금제도 등 고령자 복지제도를 재설계해 갈 필요가 있다.

#### 나. 맞춤형 고령화 정책제안

대기업-중소기업으로 나누어지는 이중노동시장구조하에서 중소기업의 상대적 채산성이 악화되는 가운데, 효과적인 중소기업 고령인력 활용방안을 모색하기란 쉽지 않다. 임금피크제의 경우도 노동조합이 조직된 중소기업의 경우 단체협약을 통해 실시되어야 하는데 단체협약에 명기된 정년도 잘 준수되지 않는 상황에서 정년연장형 임금피크제는 적용되기 어려우며 재무상황이 불확실한 중소기업에서는 채택하기 더욱 어려운 것이 현실이다.

예컨대 특정 중소기업 단체협약이 55세이고 실제 평균정년이 45세 라면 55세에서 58세로 연장하는 임금피크제의 경우 13년 동안의 임금 삭감이 이루어져야 하는데 현실성이 없다. 55세의 정년보장을 위해서도 10년 동안 임금삭감을 해야 하는데 그것도 가능하지 않다. 사용자가 임금피크제를 적극적 사용할 유인이 발생하기 위해서는 인력부족 현상이 있어야 하는데 생산직의 경우 삭감 후 임금보다 저렴한 임금으로 사용할 수 있는 외국인 근로자를 대체노동으로 사용할 수 있다.

고령자고용촉진장려금 확대도 호봉제가 정착되어 있어 정부의 지원금을 받아도 고령자의 예상임금이 예상생산성을 초월한다면, 중소기업의 입장에서는 동제도를 이용하기란 좀처럼 쉽지 않다.

즉 위의 두 제도의 경우 고령자 1인당 고용비용을  $C$ 라고 하고 고령자 1인당 고용생산성을  $B$ , 정부지원금을  $s$ 라고 할때  $B+s$ 와  $C$ 간의 괴리가 워낙 커서  $s < s^*$  ( $s^* = B - C$ )일 수 밖에 없고 중소기업의 고령자 고용을 촉진시키기 위한  $s$ 를  $s^*$ 까지 끌어 올리기 위한 정책비용이 매

우 높아 그것이 과연 효율적인가에 대한 신중한 검토가 필요하다.

이처럼 인력현황이 대기업-중소기업 간에 현저한 차이를 나타냄에도 불구하고 정부정책과 고령자 지원제도는 기업 규모별 차이를 두기 어려워 의도치 않게 고령관련 정책과 제도는 대기업 친화적으로 운영될 수 밖에 없는 것이 현실이다. 다만 고령자 정책이 중소기업의 근로자의 이직률이 높고 근속기간이 짧다는 특성에 정합적으로 설계된다면 그 실효성을 기대할 수 있을 것이다.

대기업의 경우 고령 근로자의 근로생애 연장이 중요한 정책일 수밖에 없지만, 중소기업의 경우 고령 근로자의 근로생애 연장보다는 고령 노동 수요창출 섹터를 개발하고 육성하며, 고령 근로자의 효율적 이직을 도모하기 위한 고용지원센터·고령자인재은행이 상대적으로 더욱 중요할 것이며, 중소기업 근로자의 life-cycle HRD 프로그램개발과 이의 일환으로 컨소시엄 방식의 아웃플레이스먼트 등도 중요한 정책이 될 수 있을 것이다.

또한 고령 노동 수요창출섹터는 기존의 중소기업군보다는 기업서비스 혹은 사회서비스군의 서비스업 중심이 될 것이며 이들 섹터는 선진국에 비하여 고용층이 매우 박약한 것이 우리나라 노동시장의 모습이다.

정부의 고령자 정책 방향을 보면 고령자에만 초점을 맞추어 현재의 젊은 근로자가 장기근속하여 고령근로자가 되어가는 life-cycle에도 초점을 맞추어야 한다. 중소기업의 사무직 근로자의 경우 경리-금융-세법-인사관리 등 multi-skilling 혹은 all round player를 원하며 이런 고령근로자는 매우 드물다는 것이 다수의 중소기업 경영자의 입장이다. 중소기업 HRD의 애로는 HRD를 하기에는 근로자가 너무 바쁘고 특정 중소기업 혼자 HRD하기에는 비용이 너무 많이 든다는 것이다. 이런 문제점을 해소하기 위해서는 'early and free' HRD체계가 중소기업에 확산되어야 하는데 컨소시엄 방식의 HRD체계를 보급하며 중소기업 근로자의 학습휴가제 활용이 정착되어야 할 것이다.

이중노동시장 구조하에서 대기업은 시장환경변화에 맞추어 인사관리를 효율적으로 조정해 갈 능력을 갖고 있는 반면, 중소기업의 입장에서

는 전문성 및 정보부족 및 재정제약 등으로 인하여 인사관리 능력에 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 정부정책은 스스로의 운명을 개척해 갈 수 있는 대기업에 비하여 열위에 있는 중소기업에 친화적인 정책을 마련해 나가야 한다.

현재의 정책은 대기업-중소기업에 대해 선별적인 정책이 수립되지 못하고 있으며, 정책효과도 검증되어 평가-수정되는 유연한 조정이 이루어지지 못하고 정책과 대상사업장 간에 정책 미스매치가 유발되고 있다고 판단된다.

고급인력정보센터를 종합적인 취업서비스 기관으로 확대·개편하는 방안이 있어서도 정부독점공급방식에서 민간참여 및 관민 네트워크 등 효율적인 개편으로 패러다임을 전환하여 중고령자를 위하여 '다가서는 고용서비스' 내지는 '체감될 수 있는 고객서비스'가 이루어졌으면 한다.

## 참고문헌

- 고준기·김정환(2003), 「고령화사회의 구조변화와 고령자취업에 관한 법제도 정비」, 『사회과학연구』 2(2), pp.32~33.
- 김동배·정진호(2005), 『임금체계의 실태와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 김재훈(2003), 『고령사회와 고령자고용의 법적 과제』, 지정토론문, 한국법제연구원.
- 김정환(2004), 「고령화 시대의 보상관리: 임금피크제를 중심으로, 장지연 외」, 『고령화시대의 노동시장과 고용정책』(2). 한국노동연구원.
- 김정환(2004), 「고령화사회와 임금피크제」, 『매월노동동향』(37), 한국노동연구원.
- 김종관·이승욱·이용탁·김종숙(2003), 『비정규근로자의 차별적 처우에 대한 실태조사 및 개선방안 연구』, 노동부.
- 노동부 홈페이지, 노동정책자료 참조.
- 노동부(2004), 보도자료, 11월 4일.
- 사람입국 신경쟁력특별위원회(2004), 『직장내 평생학습 국가정책 하계 심포지엄』 사례발표집.
- 이달휴(2003), 「우리나라의 고령자고용에 관한 법적 과제」, 『고령자고용과 정년제의 법적 과제』, 한국법제연구원.
- 장지연·김소영·김동배·조용만·신현구(2005)외, 『고령화사회 대비 고용·임금체계 개선방안』, 고령화 및 미래사회 위원회.
- 장지연(2003), 「고령화시대의 노동시장정책: 한국사례」, 『고령화시대 노동시장정책: 각국사례』, 한국노동연구원.
- 제레미 리프킨(이영호 역)(1994), 『노동의 종말』.
- 재경경제부(2004), 『OECD 한국경제보고서』.
- 통계청(2005), 「장래인구 특별추계 결과」.

Alanin Supiot(2001), *Beyond Employment : Change in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford.

OECD. 2004a. *Ageing and Employment Policies: Korea*. Paris: OECD.

OECD. 2004b. *Ageing and Employment Policies: Japan*. Paris: OECD.

◆ **집필진**

**노용진**

서울산업대학교 경영학과 (현)

한국노동연구원 부연구위원

University of Minnesota, Industrial Relations/Human Resources, Ph.D.

**이영면**

동국대학교 경영학과 교수(현)

서울지방노동위원회 공익위원(현)

노사관계개혁위원회 전문위원

University of Minnesota, Industrial Relations/Human Resources, Ph.D.

**최강식**

연세대학교 경제학부 교수 (현)

중앙노동위원회 공익위원 (현)

한국노동연구원 동향분석실장

Yale University, Economics, Ph.D.

**조준모**

성균관대학교 경제학과 교수 (현)

성균관대학교 HRD 센터장 (현)

숭실대학교 노사관계대학원장

University of Oklahoma, Assistant Professor

University of Chicago, Economics, Ph.D



## 고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편 방안

- 발행 연월일 | 2008년 6월 9일 인쇄  
2008년 6월 12일 발행
- 발행인 | 최영기
- 편집인 | 정인수
- 발행처 | 한국노동연구원  
[1510]-[0110] 서울특별시 영등포구  
여의도동 16-2 중소기업회관 9층  
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax (02) 786-1862
- 조판·인쇄 | (주)삼영프린텍 (02) 2279 - 6292
- 등록일자 | 1988년 9월 13일
- 등록번호 | 제13-155호

