

일본기업의 고용연장과 임금조정 사례 연구*

이 강 성**
고 진 수***

〈 목 차 〉

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| I. 서론 | IV. 일본기업 사례의 특징과 시사점 |
| II. 고용연장과 임금조정 | V. 결 론 |
| III. 일본기업의 고용연장과 임금조정 사례 | |

우리나라는 2000년에 고령화 사회에 진입한 이후 2019년에는 고령사회, 2026년에는 초고령 사회에 도달할 것으로 전망되어 일본 등 선진국에서 경험한 것보다 인구 고령화가 훨씬 더 빠른 속도로 진행되고 있다. 이와 같은 노동력의 고령화는 한국 기업의 특징인 연공급 임금체계와 맞물려 기업의 인건비 부담을 가중시키는 중요한 요인으로 작용하게 된다.

일본의 경우, 1998년에 정년 60세를 의무화한 이후에도 2006년부터 2013년 4월까지 정년을 65세로 단계적으로 상향 조정해 왔는데, 기업들은 이에 대응하여 임금조정을 동반한 다양한 형태의 고용연장을 시행해 왔다.

일본기업의 고용연장은 기업내부 고용연장과 기업외부 고용연장 유형으로 구분할 수 있는데, 전자는 정년연장과 재고용으로, 후자는 출향(出向)과 고령자 다수고용기업 전적으로 구분된다. 이 밖에 또 다양한 형태의 고령자 시간제고용 유형이 있다.

일본 기업들은 60세 이후 고용연장을 할 경우, 다양한 정년트랙을 두고 근로자에게 선택권을 부여하고 있다. 정년연장형의 경우에는 정년이후의 계속 고용기간에 따라 정년 이전부터 임금을 체계적으로 삭감하는 임금피크제 도입이 많으며, 재고용형의 경우에는 직무급 체계를 도입하거나, 성과급 비중을 높이는 방법을 활용한다. 기존 정년 이후 승진·승급은 이루어지지 않는 것이 일반적이나 베이스 업(base-up)은 해 주는 경우가 많다.

근로자가 일단 정년퇴직을 한 후 새로운 회사에 출향(出向) 또는 전적을 하는 기업외부 고용연장이나 시간제 고용연장의 경우에는 업무 내용과 근로시간에 따라 성과급, 직무급, 계약급, 시간급 등

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

** 삼육대학교 경영학과 교수(kslee@syu.ac.kr)

*** 한국폴리텍대학 아산캠퍼스 학장

기존과는 전혀 다른 임금제도와 임금수준을 적용하고 있다.

우리나라의 경우에도 고령화 추세와 향후 인력부족, 그리고 국민연금 재정 악화 전망 등을 종합해 볼 때 머지않은 장래에 60세를 초과하는 고용연장이 추진될 것으로 예견된다. 따라서 우리 기업들도 중장기적 관점에서 이에 대한 대비가 필요하다. 일본기업의 고용연장과 임금조정 경험으로 부터 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 우리나라도 일본과 같이 다양한 유형의 고용연장 방식을 검토하고 이를 도입할 필요가 있다. 둘째, 정년연장을 하더라도 선택정년제 도입과 근로자 선택권을 부여하는 것이 바람직하다. 셋째, 고용연장의 유형, 고령자의 업무내용, 근로시간 등에 따라 임금피크제 외에도 성과급이나 직무급, 계약급과 시간급 등 다양한 임금체계를 도입해야 한다.

I. 서론

한국은 2000년에 고령화 사회에 진입한 이후 2019년에는 고령사회, 2026년에는 초고령 사회에 도달할 것으로 전망되어(통계청, 2011), 일본 등 선진국에서 경험한 것보다 인구 고령화가 훨씬 더 빠른 속도로 진행되고 있다. 고령화의 급속한 진전은 경제적으로는 경제성장률 저하, 사회적 측면에서는 고령자에 대한 국민부담의 증가, 그리고 노인들의 일자리 부족 등의 이슈가 제기된다(삼성경제연구소, 2002). 또한 기업의 입장에서는 노동공급 감소, 생산성 저하, 임금인상 및 정년보장 요구 증가 등이 위협요인으로 대두된다(삼성경제연구소, 2005). 특히, 이와 같은 노동력의 고령화는 한국 기업의 특징인 연공급 임금체계와 맞물려 기업의 인건비 부담을 가중시키는 중요한 요인으로 작용하게 된다.

일본의 경우, 1986년에 고연령자고용안정법이 제정되어 당시 55세가 일반적이었던 정년연령을 60세로 인상하도록 기업에 권장한 후 1998년 4월부터 60세 정년의무화가 시행되었다. 또한 1999년에 책정된 고용대책기본계획에 따라 2001년부터 공적연금의 지급개시연령이 상향 조정되었고, 같은 해에 고용대책법도 개정되어 구인 모집시 연령제한이 금지되었다(廣田 薫, 2004). 그 후 고연령자고용안정법 개정법률이 2006년 4월부터 시행되어 2007년 3월까지 62세, 2010년 3월까지 63세, 2013년 3월까지 64세, 2013년 4월 이후에는 정년연령을 65세로 의무화하고 있다.

우리나라도 2013년 4월 30일 국회 본회의에서 '정년 60세'를 의무화하는 고령자고용촉진법 개정 법률이 통과되어 2016년 1월부터 단계적으로 시행하게 되었다. 그러나 정년연

장에 따른 임금체계 개편은 의무규정이 아니라 각 사업장에서 노사 합의로 결정하도록 하고 있어 정년연장에 따른 기업의 인건비 부담 우려가 더 큰 현실로 다가오고 있다.

이에 따라 최근 들어 우리나라에서도 고령화와 정년연장에 따른 기업의 인건비 부담을 줄일 수 있는 방안으로서 임금피크제 도입 등 인적자원관리전략에 대한 논의가 많이 이루어지고 이에 대한 연구도 활발하게 이루어지고 있다(김정환, 2009; 박종희, 2006; 박준성, 2012; 이승계, 2012; 노상현, 2013).

그러나 일본기업의 사례를 살펴보면, 1998년 정년 60세 의무화 이후에도 많은 기업들이 다양한 형태로 고용을 연장하는 한편 이에 따른 임금관리전략을 펼쳐옴으로써 정년 65세 시대에 대비해 온 것을 알 수 있다(笹島芳雄, 2001; 廣田 薫, 2004; 産勞總合研究所, 2007). 따라서 우리나라의 경우에도 현재의 고령화 추이를 볼 때 머지않은 장래에 60세 이상의 고용연장이 또 다시 추진되어야 할 것으로 예견된다. 이미 일부 대기업의 경우 노사간 단체교섭에서 정년을 61세로 연장할 것을 요구하는 등 이러한 현상이 나타나고 있는 것도 사실이다.¹⁾

실제로 근로자가 은퇴를 하여 국민연금 수급자가 될 때 혹은 그 이후 일정기간까지 근로를 하는 것이 연금재정 수지 측면에서 바람직하다. 또한 저출산 고령화로 향후 인력부족이 예상되는 점을 감안한다면 기업들도 근로자들이 법률상 정년(만60세)을 넘어 계속 근무할 수 있는 방안을 지속적으로 검토할 필요가 있다. 이러한 점에서 우리나라 기업들도 당장의 60세 정년연장에 대비하는 것을 넘어서 중장기적인 관점에서 60세 이후의 고용연장을 검토해야 할 시점에 왔다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 '정년 60세 시대' 이후 일본기업의 다양한 고용연장 사례와 임금조정 방식을 분석함으로써, 향후 우리나라 기업도 60세 이상 고용연장을 해야 할 경우 어떻게 대비해 나가야 하는지 정책적 시사점을 제공하는데 그 목적이 있다.

1) 현대자동차 노조는 2013년 임금 및 단체협약 요구안으로 정년 61세 연장을 확정된 바 있다(매일경제, 2013.5.8.).

II. 고용연장과 임금조정

1. 고용연장의 개념과 유형

1) 고용연장의 개념

고용연장은 근로자가 정년이 지났음에도 불구하고 퇴직하지 않고 해당기업이나 그 기업이 임금보전 또는 출자 등의 형태로 지원하는 기업에 계속 고용되어 근무를 하는 것을 말한다.

일본은 법률로 60세에서 65세로 고용연장을 의무화하면서 정년연장과 같은 기업 내 고용연장 방식 외에도 기업 외부로의 고용연장 방안도 인정하였다. 고령자고용을 촉진하는 정책으로서 가장 많이 제시되는 방안이 근무형태의 다양화·유연화다(伊藤實, 2008). 전일제(full-time) 근무형태 외에도 시간제 근무를 포함한 다양한 근무형태, 즉 시간제 사원, 계약사원, 업무위탁 사원 등 여러 선택지를 마련하여 고령근로자와 기업 모두에게 합리적인 고용연장제도를 운영하고 있다(이학춘 외, 2011).

2) 고용연장의 유형

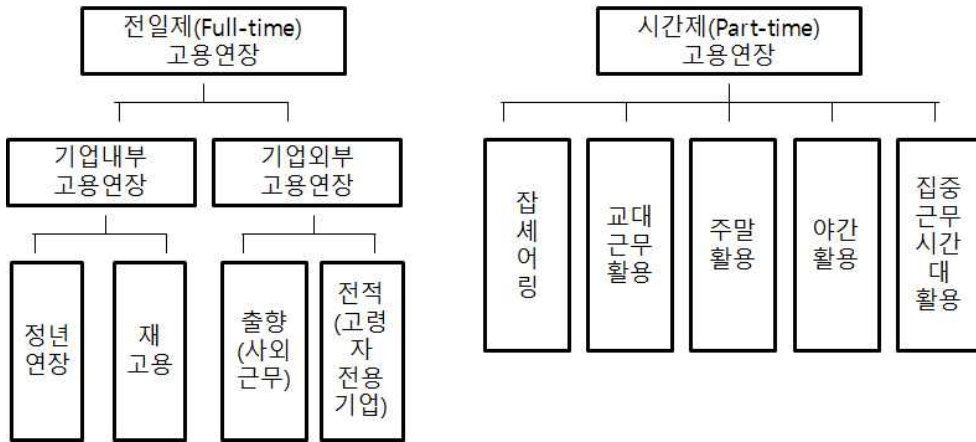
본 연구에서는 일본기업들이 고령화에 대응하여 도입한 다양한 고용연장 사례를 분석한 결과 고용연장 유형을 다음 <그림 1>과 같이 분류하였다.

우선 고령자의 고용연장은 전일제(full-time)로 하느냐 혹은 시간제(part-time)로 하느냐에 따라 크게 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 전일제 고용연장의 경우에는 기업내부 혹은 기업외부에서 고용연장이 이루어지는가에 따라 구분된다. 전자는 정년연장형과 재고용형으로, 후자는 출향과 전직(고령자전용기업형)으로 구분할 수 있다.

시간제로 고용연장이 이루어지는 경우에는 잡세어링, 교대근무형, 주말활용형, 야간활용형, 집중근무시간대 활용형 등으로 나눌 수 있다.

2. 고용연장의 필요성

우리나라는 선진국들이 경험하지 못한 빠른 속도로 고령화가 진전되고 있을 뿐 아니라 출산율 또한 전 세계에서 가장 낮은 국가 중 하나이다. 합계 출산율이 2001년에 초저출산



〈그림 1〉 고용연장의 유형

기준인 1.30으로 줄어는데 이어 2005년에 1.08로 최저치를 기록했으나 그 후 서서히 높아져 2012년에는 1.3으로 회복하였다(통계청, 2013). 그러나 아직 대체출산율 2.1~2.3에는 크게 미치지 못하고 있다.

이와 같이 저출산·고령화로 인하여 생산가능인구는 감소하고, 생산가능인구의 노년 부양비는 크게 증가될 전망이다. 2000년에는 생산가능인구 10명이 노인 1명을 부양하였으나, 2017년에는 5.2명이 노인 1명을 부양하고, 2040년에는 1.7명이 노인 1명을 부양하게 될 것으로 전망된다. 이에 따라, 고령자의 고용기회를 확대하여 소득획득 연령을 점차 늦추는 것이 국가적 현안으로 등장하였다.

이러한 환경변화에 따라 지난 2013년 4월, 고령자고용촉진법이 개정되었으며 기업들은 2017년까지(공공기관과 대기업은 2016년) 정년을 만 60세로 변경하고, 그에 따른 인사제도 개편 등 후속조치를 취하여야 한다. 또한 이에 한발 더 나아가 향후 저출산·고령화에 보다 적극적으로 대응해 나가기 위해서는 정년 60세 이후에도 근로자들이 계속 근무할 수 있게 하는 다양한 고용연장 조치를 취할 필요가 있다.

3. 고용연장에 따른 임금조정

연공주의 임금체계 하에서는 매년 자동승급에 의해 연령이나 근속이 증가할수록 보상도 같이 상승하게 된다. 그렇게 될 경우 기업들은 경기변동에 따른 유연한 대응이 어려워진

다. 경기침체로 지불능력이 저하되면 인력을 줄이거나 임금삭감으로 인건비를 줄이고, 경기가 회복되어 지불능력이 좋아지면 그 반대의 대응이 필요하다. 그러나 우리나라 근로기준법은 인력을 줄이는 것을 엄격히 제한하고 있고, 임금삭감도 근로자의 동의절차 등을 고려하면 쉽지 않은 것이 현실이다.

따라서 정년 연장에 따른 자동 임금인상 문제를 해결하는 대안으로 제기되는 것이 바로 '임금피크제'라 할 수 있다. 일본에서는 1985년 중고령자를 위한 고용안정법이 통과된 것이 임금피크제 도입의 촉매제 역할을 하였다. 기업으로서는 인건비 부담을 완화하고, 근로자 입장에서는 정년 이후까지도 직장생활을 할 수 있어 노사 모두 도입에 적극적이었다(송창규 외, 2003).

따라서 기업의 입장에서 볼 때 고용연장에 따른 임금삭감 등 임금조정이 필수적으로 요구되며, 이를 위해서는 임금피크제 외에도 업적과 성과에 연동되는 유연한 임금체계가 반드시 뒷받침될 필요가 있다.

Ⅲ. 일본기업의 고용연장과 임금조정 사례

1. 전일제(Full-time) 고용연장과 임금조정

1) 기업내부 고용연장

정년에 도달한 근로자가 해당기업에서 계속 근무하기 위해서는 해당기업에서 정년을 연장하는 정년연장과, 형식적으로 기존의 기업에서 정년퇴직한 후 다시 새로운 고용계약을 맺는 재고용 방식이 있다(이강성 외, 2008).

(1) 정년연장

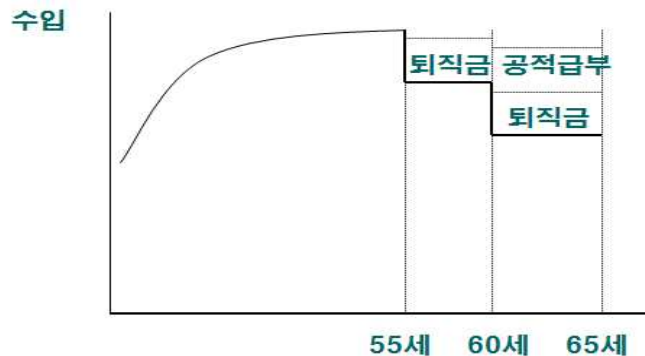
정년연장은 정년 적용 수에 따라 단일정년제와 선택정년제로 나누어 살펴 볼 수 있다. 단일정년제의 정년연장은 기업이 모든 근로자에게 적용되는 하나의 정년 연령을 연장하여, 계속 근무하기를 원하는 모든 근로자자가 연장된 새로운 정년까지 근무하는 것을 말한다. 선택정년제는 하나의 기업에 기존의 정년과 연장된 새로운 정년을 두고 그 중 하나의 정년을 근로자가 선택할 수 있게 하는 것이다.

정년연장의 경우 보상은 주로 연공급 또는 직능급에 근거한 종전의 임금체계를 바탕으로 임금수준을 삭감하는 임금피크제 방식을 사용한다.

[정년연장 사례: 후지전기(富士電機)]

후지전기는 퇴직코스를 조기퇴직코스, 정년(60세) 퇴직코스과 정년연장 코스의 3가지로 구분하였다. 근로자는 55세 이전에 세 가지 코스 중에 하나를 선택해야 한다.

근로자가 정년퇴직코스를 선택하면 당초 예정된 임금을 받고 60세에 퇴직하게 된다. 그러나 정년연장코스를 선택하면 60세 이후 65세까지 5년간 고용이 연장되는 반면 임금은 삭감된다. 56세부터 60세까지는 55세 임금의 85%, 60세부터 65세까지는 55~60% 수준으로 임금이 경감된다(笹島芳雄, 2000).



자료원 : 笹島芳雄(2000), p.133.

〈그림 2〉 후지전기의 정년코스별 처우

(2) 재고용

재고용은 기업이 정년이 지난 근로자를 정년퇴직 후 다시 고용하는 것을 말한다. 재고용 대상자는 기업측에서 보유자격과 기술이나 능력 등을 고려하여 근로자 중 일부를 선정한다는 점이 모든 근로자를 대상으로 하는 정년연장과 구별된다.

재고용의 경우 임금조정은 대부분 정년연장과 동일한 방식을 취하기도 하지만, 직무급이나 성과급 등 새로운 임금형태에 따라 계약임금을 지급하는 경우가 많다.

[재고용 사례: NEC]

일본 NEC는 60세 이후 근무를 희망하는 사원을 대상으로 회사가 제시하는 업무내용과 인원 범위 내에서 희망자의 의욕, 능력, 지식과 기술 등 적성을 고려해 고용연장 대상자를 선발한다.

고용연장 코스에는 개별계약코스와 연장선택코스가 있다. 개별계약 코스는 60세 도달 시점에서 일단 정년퇴직을 한 후 원칙적으로 1년간(단, 연장상한 연령 범위 내에서 갱신 가능) 재고용을 한다. 임금수준은 업무에 따라 개별적으로 설정하는 직무급을 적용한다.

연장선택 코스는 56세 이후 본인이 이 코스를 선택하면, 정년(60세) 후 선택기간에 따라 고용연장을 한다. 즉, 56세를 적용개시 시기로 선택하면 정년 후 4년간 연장(64세까지)되고, 57세를 선택하면 정년 후 3년간 연장(63세까지), 58세를 선택하면 정년 후 2년간 연장(62세까지), 59세를 선택하면 정년 후 1년간 연장(61세까지)된다(雇用振興協會, 2001).

2) 기업외부 고용연장

(1) 출향(出向)

기업외부에서 자사의 근로자를 고용시키는 첫 번째 방법은 경영 및 기술지도 등을 목적으로 관계회사에 경력자를 파견하는 방법이 있다. 이 경우, 자사의 신분상의 지위와 고용계약을 계속 유지하면서 자회사나 관계회사 등으로 보내져 그 회사 사용자의 지휘명령을 받아 업무에 종사한다. 일본에서는 출향(出向)이라고 불리나, 우리나라에서는 일반화된 용어가 없으며 '사외근무'라고도 칭한다(이강성 외, 2009A). 이때 출향 근로자를 보낸 기업을 출향원(出向元), 출향 근로자를 받은 기업을 출향선(出向先)이라 한다.

출향 근로자의 임금은 출향원 기업을 기준으로 지급하는 경우가 일반적이는데, 일본 후생노동성(2001년) 조사에 따르면 양측의 차액 부담방법은 출향원 기업이 전액 부담하는 경우가 51.8%, 출향선 기업이 전액 부담하는 경우가 26.1%로 나타났다.

[사례: 공업용 제어기 N사]

일본 N사는 제어기기 생산업체로 버블 붕괴 후 불황에 접어들자 분사를 통해 업무의 집약화와 효율화를 강화하려는 차원에서 출향을 실시하였다. 출향기간은 원칙적으로 2년으로 하고 있으며 출향자, 출향원, 출향선 3자가 합의하는 경우에는 2년을 초과하는 것도 가능하다.

이러한 출향제도를 원활히 하기 위하여 출향수당, 출향관리직수당, 임원과 대표수당 등을 만들었고, 출향에 의해 임금저하가 되지 않도록 하고 있다. 또, 근로시간이 증가하는 경우에는 잔업수당을 지급하고 있다(日本勞働研究機構, 1999).

(2) 고령자 다수고용기업

기업외부에서 고용을 연장해 주는 두 번째 방법은 지역이나 그룹단위로 다수의 기업이 공동으로 고령자 다수고용 자회사를 만들어 그 기업에서 60세 또는 그 이상까지 고용하게 하는 것이다.

고령자 다수고용기업의 유형은 기존 기업이 단독 또는 공동으로 자회사를 설립해서 기업의 단순 업무를 위탁받아 수행하는 업무위탁형, 기존기업이 단독 또는 공동으로 고령자과견회사를 만들어 운영하는 고령자과견형, 기존기업이 단독 또는 공동으로 새로운 생산품이나 용역을 판매하는 회사를 설립하는 신규사업형 등으로 구분된다(이강성 외, 2006).

[고령자 과견형 사례: 요코가와전기(横河電機)]

요코가와 전기는 2001년에 경영개선 계획에 따라 고령자 과견회사인 요코가와 휴먼 크리에이트(yokogawa human create : YHC)를 설립하였다. 근로자들은 과견근로를 하는 형태로 바뀌었고, 65세까지 5년간 근무하는데 2006년 9월 현재 60세 이상인 자가 340명 근무하고 있다. 임금은 별도 계약임금으로 약 200만 엔을 지급해 공적연금 200만 엔과 사적연금 100만 엔을 합해 500만 엔을 받아 생활하도록 하는 것을 목표로 하고 있다.

[신규사업형 사례: 스바루(スバル)]

에이메(愛媛)현 제지회사에서 퇴직한 직원들 모임인 'Think Tank'가 고령자 고용을 확대하자는 취지로 회사설립을 처음으로 제안하여 에이메 펄프 협동조합(愛媛パルプ協同組合) 8개사 중 6개사가 종이 가공회사인 스바루를 설립하였는데 주생산품은 차의 티백과 화장실 위생좌변 용지였다.

2006년 8월 현재 전체 인원 16명 중 60대 이상이 10명으로 62.5%를 점유하고 있다. 고령자는 장시간 근로가 어려워 1988년부터 1일 7시간 30분 근무하고 주5일 근무를 하여 1개월 156시간 근무하고 있으며 계획생산을 하기 때문에 잔업은 전혀 없다.

60세 정년퇴직 후 입사한 직원에게는 모두 동일한 임금(퇴직 전보다 10~20% 감액된 금액이나, 연 300%의 상여금, 식사비, 해외 여행비를 별도로 지급)을 지급하고, 승진승급은 없으나 협약임금 인상(base-up)은 해 주고 있다.

2. 시간제(Part-time) 고용연장

고령자를 시간제로 고용연장해 주는 방법은 매우 다양하다. 활용목적에 따라 잡 세어링(job sharing)형, 교대근무 중간 활용형, 주말활용형, 야간활용형, 업무집중시간대 활용

형 등이 있다. 시간제 고용연장의 경우 임금은 시간급으로 지급하는 것이 일반적이다.

1) 잡 셰어링형

잡 셰어링형은 근로자 1명이 하던 일을 정년퇴직자 2명이 나누어 수행하게 하는 것이다. 업무를 분담하는 방식은 1일(8시간) 단위 분담형(각각 4시간), 1주일 단위 분담형(각각 주당 2~3일), 1개월 단위 분담형(각각 월당 2주)이 있다.

[사례: IST加美(주)]

일본의 IST加美는 항공기와 철도차량 엔진 등을 제조하는 기업으로 인력부족에 대처하기 위해 “Greatly Satisfying Life제”라는 명칭으로 고령자 잡 셰어링을 실시하고 있다. 자사의 정년퇴직자 뿐만 아니라 공장이 위치하는 지역의 고령자를 채용하였다. 근무시간은 주5일 1일 4시간으로 오전과 오후 중에 선택해서 일한다. 공장 직무를 작업난이도에 따라 고난이도부터 Black, Grey, White의 3단계로 나누고 고령자에게는 누구나 할 수 있는 White 직무만 부여하고 있다(이강성 외, 2009B).

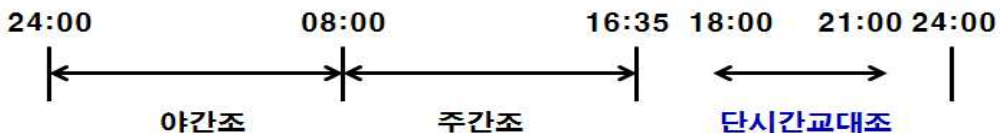
2) 교대근무 중간 활용형

교대근무 중간 활용형은 불연속조업형 2교대 사업장에서 2개조의 근무시간 사이에 고용연장자를 투입해 단시간 교대조로 투입하는 것이다. 젊은 층 인력확보가 어려워지고 기존 근로자도 초과근로를 회피하면서 생성된 유형이다.

[사례: 일본형염(形染)]

일본형염(形染)은 1900년에 설립된 섬유업체로 기존근로자의 초과근로 회피로 부족한 생산량을 유지하기 위해 교대근무중간에 단시간 교대근무를 만들었다.

〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 주간 조 종업 이후 야간 조 시업 이전 시간대에 단시간(3-4시간) 고령자 근무조를 투입한다(고진수, 2011).



〈그림 3〉 일본형염(形染)의 교대근무 유형

3) 주말활용형

주말활용형은 근로시간 단축에 따라 휴일근로를 시키기 어려워지면서 고용연장자를 활용해 주말에 근무하게 하는 것이다.

[사례: 일본 가토제작소]

일본의 가토제작소는 판금가공을 하는 중소기업으로서 근로시간 단축으로 토요일과 일요일, 공휴일 등 연간 110일 공장가동이 멈춤에 따라 저비용 단기 납기 체제 유지를 위해 2001년부터 주말 파트타임사원제를 시행하였다. 고용연장자 뿐만 아니라 지역의 60세 이상 고령자를 채용하여 주말과 공휴일(연간 110일)에 근무하게 하였다. 신규로 입사한 고령자에게는 대장간학교를 만들어 용접과 프레스 교육을 시켰다(이강성 외, 2009B).

4) 야간활용형

야간활용형은 풀타임 근로자가 퇴근한 후인 야간시간대에 고용연장자나 정년퇴직 재취업자를 투입해 근무하게 하는 것이다. 기존 근로자에게 연장근로를 시키지 않으면서 공장가동 또는 영업시간을 증가시킬 수 있는 장점이 있다.

[사례: 일본 조이스]

일본 이와테현에 소재한 편의점업체인 조이스는 24시간 편의점과 경쟁하기 위해 폐점시간을 연장(오후 9시 → 오후 12시)하였다. 증가한 영업시간대에 고용연장자나 정년퇴직 재취업자를 투입해 야간점장으로 근무하게 하였다. 야간점장은 오후 6시 30분에 출근하여 익일 오전 00시 30분에 퇴근한다. 이들은 선임점장이 OJT 교육을 시키면서 근무하게 한다(이강성 외, 2009B).

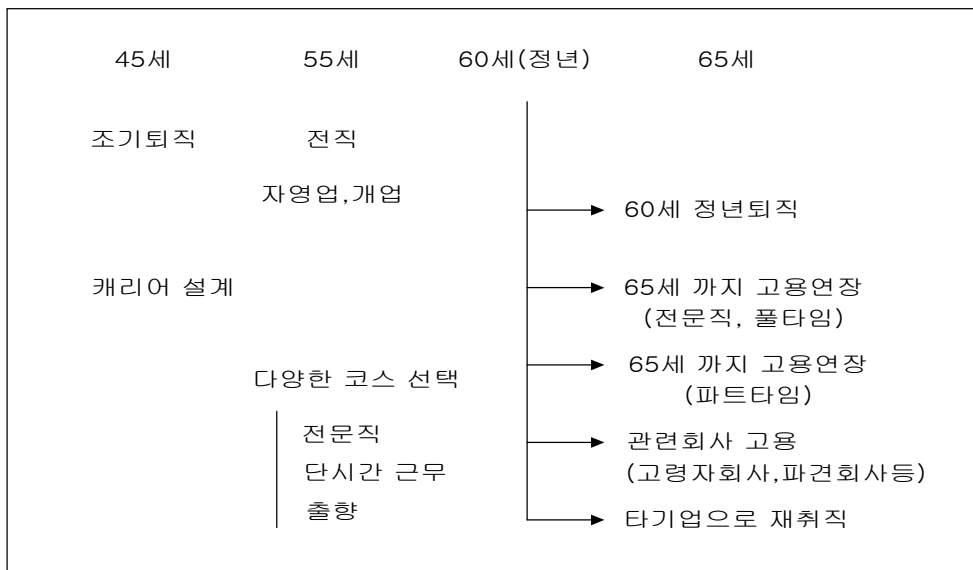
5) 업무집중시간대 활용형

업무집중시간대 활용형은 매일 특정시간대 또는 매주 특정일에 반복적으로 업무가 집중되는 경우에, 고용연장자나 정년퇴직 재취업자를 투입해 그 업무집중시간대에 근무하게 하는 것이다.

IV. 일본기업 사례의 특징과 시사점

1. 다양한 고용연장 코스와 근로자 선택 존중

일본 기업의 고용연장 사례를 살펴보면, 우선 정년연장을 하는 경우 다양한 고용연장 코스를 두고 근로자에게 선택권을 부여하는 것을 알 수 있다. 60세에서 65세로 고용연장을 할 때 근로자들이 선택할 수 있는 옵션은 대체로 <그림 4>와 같이 5가지 코스를 크게 3가지로 분류할 수 있다(樋口美雄, 2002).



자료원: 樋口美雄(2002), p.145.

<그림 4> 일본기업 근로자의 다양한 진로선택

첫째, 기존 정년(60)세에 퇴직하는 코스로 이를 통상정년코스라 칭한다.

둘째, 해당회사에서 재고용이나 정년연장으로 65세까지 전일제(full-time)나 시간제(part-time)로 고용을 연장해 주는 코스로 이를 고용연장코스라 칭한다.

셋째, 통상정년 이전에 미리 퇴직하는 코스로 희망퇴직 코스라 칭할 수 있다. 이 경우에는 자회사 등 관계회사에 출향 또는 전적을 한다. 전적의 경우에는 고령자 다수고용 기업으로의 전적이 대표적인 사례이다.

이처럼 일본기업들은 다양한 정년트랙 중에서 근로자 스스로 선택을 하게 함으로써 제2의 인생을 설계하도록 하고 있다. 이러한 선택정년제는 근로자로 하여금 스스로 생애설계를 함으로써 잔여 직업생활을 결정하게 하고, 기업도 고령자 관리를 위해 다양한 인사관리 방안을 마련해야하기 때문에 노사 모두 사전에 준비를 할 시간이 필요하다. 이러한 준비시간을 위해 일본기업은 기존 정년(60세) 이전인 55세 전후에 선택하게 하는 경우가 많다.

2. 고용연장 유형에 따른 다양한 방식의 임금조정

1) 기업내부 고용연장 시 임금조정

(1) 임금수준의 조정

고령자의 고용을 연장하는 경우 임금수준은 다양한 형태로 조정하게 되는데, 정년전의 조정과 정년후의 조정으로 나누어 살펴볼 수 있다. 일본기업들은 기존의 정년 이전에 임금을 하락시키는 경우도 있지만 그렇지 않는 경우도 많다. 그러나 기존의 정년 이후에는 대부분 정년 임금보다 낮아진다. 정년연장형의 경우, 정년이후의 계속 고용기간에 따라 정년 이전부터 임금을 체계적으로 삭감하는 임금피크제 형태의 도입이 많으며, 재고용형의 경우에는 직무급 체계를 도입하거나, 성과급 비중을 높이는 방법을 선호한다(이강성 외, 2008).

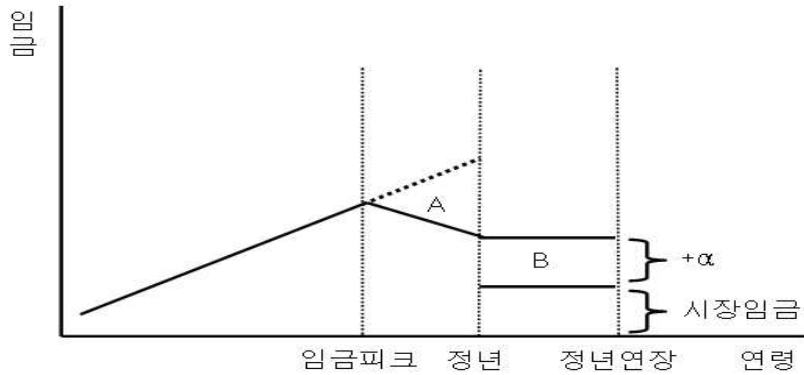
정년 이후에는 시장임금에 맞추어 지급하려는 경향이 강하게 나타나는데 정년후의 임금수준의 결정에는 시가평가법과 간편법 등 두 가지 방식이 있다(田中丈夫, 2005).

시가평가법(時價評價法)은 근로자가 정년 후 시장임금을 기준으로 임금을 받게 되면 정년시의 임금에 비해 너무 낮아 고령자들이 받아들이기 어렵기 때문에 계속 고용을 통해 개인의 능력을 활용하는 대신 「시장임금 + α 」를 지급하는 것이다. 이때 이 「 α 」 (ΔB)는 정년 전 임금삭감으로 충당한다. <그림 5>에서 $\Delta A = \Delta B$ 이다.

간편법(簡便法)은 기업이 시가평가에 의해 개인별로 「시장임금 + α 」를 결정·지급하는 것이 용이하지 않기 때문에, 정년에 도달할 때까지의 인사고과 점수의 누적을 시가평가로 대체해 지급하는 것을 말한다.

정년 후의 재취업 임금수준을 하한으로 하고, 직무재개발에 의해 이익을 확보할 수 있는 임금수준을 상한으로 하여 그 사이의 어느 수준으로 결정하는 것이다. 예를 들어, 정년 시 임금의 50%를 지급한다고 할 때, 인사고과 결과를 세 그룹으로 나누어 <표 1>과 같이 차

등 지급할 수 있다.



자료원 : 고진수, 김환일(2007)

〈그림 5〉 일본기업의 고령자 임금조정

〈표 1〉 고용연장자의 임금설정방법(간편법)

인사고과 점수등급	지급임금(정년시의 임금 기준)
우수	40% + 20%
표준	40% + 10%
열위	40%

자료원 : 田中丈夫(2005).

정년 후의 임금수준은 정년 시와 비교해 줄어드는데, 일본에서 실제 60세 대비 고용연장 후의 임금수준을 보면 〈표 2〉와 같이 40~80%가 가장 많다.

〈표 2〉 고용연장 후의 임금수준

구 분	회사부담	회사부담+공적급부
20~40%미만	12.1	1.3
40~60%미만	38.8	18.8
60~70%미만	20.9	31.5
70~80%미만	18.6	21.5
80~90%미만	8.7	18.8
90~100%미만	0.5	4.7
100	1.0	3.4

자료원 : 廣田 薫(2004), p.113.

(2) 베이스 업(base-up)과 승급의 조정

대부분의 기업들은 베이스 업(base-up)과 승급을 통해 매년 임금조정을 하는데, 임금피크제를 도입한 경우에는 임금피크 연령을 지나면 승급이 이루어지지 않는 것이 일반적이다. 또한 임금피크제를 도입하지 않고 고용연장을 한 경우에도 기존의 정년연령 이후 승진·승급이 거의 이루어지지 않는다. 그러나 협약임금 인상(base-up)은 물가인상을 보전해 주기 위해서 해 주는 경우가 많다.

2) 기업외부 및 시간제 고용연장 시 임금조정

일본기업의 경우, 근로자가 일단 정년퇴직을 한 후 새로운 회사에 출향(出向) 또는 전직을 하는 기업외부 고용연장이나 시간제 고용연장의 경우에는 정년 전 근무하던 회사와는 전혀 다른 임금제도와 임금수준을 적용하게 된다. 고령자를 채용하는 기업들은 업무내용과 근로시간에 따라 <그림 6>과 같이 처우하고 있다(廣田 薫, 2004).

제1유형은 전문능력 발휘업무로서 고도의 기술보유자에게 적용하며 업무연동형인 성과급으로 지급하는 것이 바람직하다. 제2유형은 계속적인 정형업무로서 일반적 기술보유자에게 적용하며 직무급으로 지급하는 것이 바람직하다. 제3유형은 전문능력 지원업무로서 감독자 등에게 적용하며 계약급으로 지급한다. 제4유형은 시간적 정형업무로서 시간제 고용연장 형태인 파트타임, 아르바이트 등에게 적용하며 시간급으로 지급한다.

따라서 60세 정년이후 다시 고용연장이 이루어질 경우, 고령자들의 업무내용과 근로시간에 따라 임금수준과 체계를 달리할 필요가 있다.



자료원 : 廣田 薫(2004), p.113.

<그림 6> 고용연장 후의 임금결정

V. 결 론

우리나라는 2016년부터 모든 기업이 정년을 만 60세 이상으로 정하도록 의무화하였다. 현재의 고령화 추세와 향후의 인력부족, 그리고 국민연금 재정악화 전망 등을 종합해 볼 때, 60세 이상의 고용연장이 머지않은 장래에 또 다시 추진되어야 할 것으로 판단된다. 이러한 점에서 우리나라 기업들도 중장기적인 관점에서 60세 이상의 고용연장에 대비해야 할 시점에 왔다고 할 수 있다.

지금까지 살펴본 일본기업의 고용연장 사례를 통해 볼 때, 우리나라의 경우도 개별기업의 특수성을 반영하여 다양한 고용연장 방안과 이에 따른 임금조정 방식을 선택해 활용할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 이러한 차원에서 일본기업의 경험을 토대로 다음과 같은 점은 그 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 고용연장의 다양한 수단을 인정하는 것이 바람직하다. 어떤 기업의 경우에는 모든 근로자에게 일률적으로 정년을 연장하기 어려운 경우도 있을 수 있다. 직무와 직종별로는 고령화로 인해 감당하기 어려운 경우도 있고, 급속한 기술변화에 고령자가 적응하기 어려운 경우도 있다. 이 경우, 정년연장이나 재고용 방식 외에도 다른 기업으로의 전적을 통해 고용이 연장되도록 하는 방안이 있을 수 있다. 일본기업에서 활성화되어 있는 출향(出向)이나 고령자 다수고용기업 설립 등이 유용한 방안으로 검토될 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 정년연장을 하더라도 선택정년제를 도입하여 개별 근로자의 의사를 반영할 수 있도록 선택권을 주는 것이 바람직하다. 기업 내에 다양한 직종과 직무가 존재하여 고령자의 한계 근무연령이 다른 경우가 있다. 또한 근로자들은 이제 100세 시대를 맞아 제2의 인생을 재설계할 필요가 있다. 이러한 경력개발 경로와 연계하여 복수의 정년트랙을 제시하고 그 중 근로자들이 선택할 권리를 주는 것이 바람직하다.

셋째, 고용연장을 할 경우 고용연장 형태, 고령자의 업무내용이나 근로시간 등에 따라 임금이나 처우를 달리해야 한다. 정년연장의 경우에는 정년이후의 계속 고용기간에 따라 정년 이전부터 임금을 체계적으로 삭감하는 임금피크제 도입이 필요하며, 재고용의 경우에는 업무내용과 성격에 따라 직무급 체계를 도입하거나 성과급 비중을 높여 나가야 한다. 고령자다수기업을 설립하여 전적을 하는 경우, 근로자들의 연금을 고려하여 퇴직 전 임금수준보다 다소 낮게 책정하는 방법을 고려할 필요가 있다. 그 외에 다양한 목적과 유형의 시간제 근로의 경우에는 근로시간에 비례하여 시간급으로 지급하는 것이 바람직하다.

참 고 문 헌

- 고진수 & 김환일. 2007. 「임금피크제의 합리적 도입방안과 정책과제」, 한국경영자총협회.
- 고진수. 2011. 「근로시간 줄이기 교육프로그램개발 연구」, 고용노동부.
- 김정환. 2009. 「임금피크제 도입실태 및 정책과제」, 한국노동연구원.
- 박종희. 2004. 임금피크제의 허와 실 - 노동법적 검토 및 정책적 평가를 중심으로, 「산업관계연구」, 4(2): 23-46.
- 박준성. 2012. POSCO의 정년연장형 임금피크제 사례, 산업관계연구, 22(4): 1-29.
- 이승계. 2012. 정년 연장 논의와 인적자원관리 전략, 「인적자원관리연구」, 19(2): 123-145.
- 노상헌. 2013. 정년연장에 관한 논의와 평가: 일본의 고령자 고용정책과 정년법제를 소제로, 「노동법논총」, 28: 139-171.
- 삼성경제연구소. 2002. 「고령화사회의 도래에 따른 기회와 위협」.
- 삼성경제연구소. 2005. 「고령화 저성장 시대의 기업 인적자원 관리방안」.
- 송창규 & 고진수. 2003. 「임금피크제의 도입방안과 정책과제에 관한 연구」, 한국근로기준협회.
- 이강성 & 고진수. 2006. 「서울지역 고령자 전용기업 설립모형과 지원과제」, 고용노동부.
- 이강성, 조봉순, 김기태 & 고진수. 2008. 일본기업의 중고령자 인적자원관리 사례연구, 「중고령자 인적자원관리 연구」, 한국노동연구원.
- 이강성 & 고진수. 2009A. 「서울지역 사외근무 활성화 과제 연구」, 서울지방노동청.
- 이강성 & 고진수. 2009B. 「일본기업의 고용창출형 워크셰어링(work-sharing) 사례 연구」, 한국노동연구원부설 고성과작업장혁신센터.
- 이학춘, 고준기 & 전만길. 2011. 고령자 고용촉진과 고용연장·유지를 위한 임금피크제의 문제점과 개선방안, 「노동법논총」, 21: 391-429.
- 통계청. 2011. 「미래인구 추계」.
- 통계청. 2013. 「2012년 출산·사망 통계」.
- 廣田 薫. 2004. 「65歳までの雇用延長制度導入と實務」, 日本法令.
- 高齢者雇用開發協會. 2002. 「企業の高齡化諸施策の實態に関する調査研究報告書」.
- 高木朋代. 2008. 「高年齢者雇用のマネジメント」, 日本經濟新聞.
- 雇用振興協會 編. 2001. 「60歳以上の雇用延長に伴う處遇上の課題」.

- 勞務行政研究所. 2005. 「60歳超雇用制度設計と處遇の實務」.
- 産勞総合研究所 編. 2004. 「定年65歳時代の中高齢者雇用活用マニュアル」, 經營書院.
- 産勞総合研究所 編. 2007. 「65歳雇用時代の賃金・處遇管理」, 經營書院.
- 樋口美雄. 2002. 「日本型ワークシェアリングの實踐」, 生産性出版.
- 山口 宗秋. 2002. 「高年者を上手に活かす企業, 活かさない企業」, 産能大學 出版部.
- 笹島芳雄. 2000. 「65歳への雇用延長と人事・賃金制度」, 勞働法令協會.
- 日本勞働研究機構. 1999. 「出向・轉籍の實態と展望」.
- 厚生勞働省. 2001. 「平成 13年 就勞條件総合調査結果」.
- 田中丈夫. 2005. 高齢社員を生かすキャリア開發の考え方と雇用制度整備のポイント, 「60歳超雇用制度設計と處遇の實務」, 勞務行政研究所.
- 伊藤實. 2008. 「日本における高年者雇用の政策と實態」, 日本勞働政策研究・研修機構.

A Case Study on Employment Extension and Wage Adjustment in Japanese Companies

Kang-Sung Lee*

Jin-Soo Koh**

ABSTRACT

South Korea had passed an “aging society” in 2000 and will form an “aged society” in 2019. In 2026, Korea is expected to reach the status of “super aging society,” as the speed of aging of its population is more rapid than that of such advanced countries as Japan and the USA. The aging of the workforce will become an important factor, aggravating the burden of labor costs of Korean companies, alongside the seniority compensation system, which is one of the main characteristics of Korean companies. The Act on Age Discrimination Prohibition in Employment and Aged Employment Promotion was amended by the National Assembly in April 30, 2013, so that the retirement age will be extended to 60 in 2016. Concerns about the burden of labor costs of Korean companies are increasingly becoming reality. According to the Act, the issue of reforming the compensation system to conform to the extension of the retirement age is assigned to discussions between labor and management. Therefore, finding measures for reducing the burden of labor costs is becoming an urgent issue for companies. Accordingly, this paper aims to provide the policy alternatives for Korean companies to lessen the burden of labor costs,

* Professor, Department of Business Administration, Sahmyook University

** Dean, Asan Campus, Korea Polytechnics.

through an analysis of the experience of Japanese companies relative to employment extension.

The types of employment extension of the older workers in Japanese companies can be categorized into two different types: full-time and part-time employment extension.

It was discovered that the companies' methods of wage adjustment were different according to the employment extension types. As for the companies which extended their retirement age, the peak wage system was mostly applied, and wages were decreased beginning a few years before the pre-existing retirement age. In the case of reemployment, a new contract wage system such as job-based pay and performance-based pay was universally introduced. In the case of seconded employees, the wage differential between the original (loan) companies and the subsidiary (seconded) ones was mostly paid by the original ones. As for the companies which were established exclusively for older workers, in consideration of their pensions, wages were arranged to be more or less lower than the pay they had received before retirement. Part-time workers were generally paid at an hourly rate in proportion to their working hours.

Through this case study of Japanese companies, the use of various measures for the wage adjustment of older workers is seen, according to the type of employment extension. Since the legal retirement age is scheduled to be extended to 60 in 2017, Korean companies also need to consider various wage adjustment methods, which include the peak wage system, job-based pay, performance-based pay, etc., depending on the nature of the employment extension of older workers.