



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

# 임금피크제 인식 영향요인 연구

- 한국산업인력공단 직원을 대상으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 숙 희

# 임금피크제 인식 영향요인 연구

- 한국산업인력공단 직원을 대상으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로

제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 숙 희

박숙희의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장 \_\_\_\_\_ (인)

부위원장 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

## 국문초록

본 연구는 정부의 공공기관 임금피크제 도입 권고에 따라 시행하게 된 임금피크제도에 대한 인식에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 검증하기 위하여 한국산업인력공단 직원들을 분석대상으로 하였다.

이를 위해 임금피크제의 개념 및 유형과 도입 배경, 공공기관의 임금피크제 도입 상황, 임금피크제 도입에 따른 쟁점들을 선행연구, 정부 정책 자료 등의 문헌을 통해 고찰하였고, 분석 대상인 인력공단의 임금피크제도에 대해서도 조사하였다.

연구수행을 위해 독립변수인 임금피크제 인식 영향요인으로 태도 특성 중 변화에 대한 저항의 수준과 성장 욕구 강도를 설정하였고, 근무 특성 중 직급, 현재 종사하고 있는 업무분야, 재직기간, 임금피크제 경험 여부를 설정하였다. 종속변수인 임금피크제 인식으로는 선행연구를 검토하여, 임금피크제 필요성 인식, 임금피크제에 대한 이해도, 임금피크제 수용도를 설정하였으며, 임금피크제 수용도 하위 구성 요소로 임금 감액 수용도, 배치 수용도, 고령 친화 수용도, 직무 수용도를 설정하였다. 조사 대상인 인력공단 직원 1,549명을 대상으로 2019년 12월 설문조사를 실시하였으며, 213명이 응답한 결과를 토대로 가설을 검증하였다.

본 연구결과, 태도 특성인 변화 저항의 수준이나 성장 욕구 강도는 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 반면, 근무 특성인 직급, 임금피크제 경험 여부, 종사 업무 분야는 일부 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 2급 이상일수록 임금 감액 수용도와 고령 친화 수용도가 감소하였고, 임금피크제를 직·간접적으로 경험한 사람일수록 임금 감액 수용도가 감소했다. 현재 종사하고 있는 업무 분야에 따라 임금 감액 수용도, 고령 친화 수용도, 직무 수용도에 유의미한 차이를 보였는데, 경영지원 업무 종사자가 세 분야 모두에서 수용도가 가장 높았고, 외국인고용지원 업무 종사자는 임금 감액 수용도와 고령 친화 수용도가 가장 낮았고, 평생능력개발업무 종사자는 직무 수용도가 가장 낮았다. 결국 임금피크제 인식 영향요인은 임금피크제 도입에 따른 직접적인 이해관계와 관련성이

높은 특성임을 시사하고 있다.

종합하면, 인력공단 구성원들은 전반적으로 인력공단이 운영 중인 임금 피크제에 대한 불만이 높은 상황이며, 임금피크제로 인하여 직·간접적으로 불이익을 겪거나 조만간 겪게 될 사람들이 아직 임금피크제 적용 시기가 먼 사람들에 비해 더욱 낮은 수용도를 나타내고 있는 상황이라고 할 수 있다. 2급 이상의 경우 임금감액이라는 불이익만을 받았다고 생각하고 있으며, 3급 이하 역시 임금감액에 대한 불만이 단순한 정년연장 만으로는 상쇄되지 못하고 있는 것이다.

선행연구에 따르면, 임금피크제의 성공적인 정착 방안으로 이금미(2006)는 기업 여건에 맞는 합리적인 제도 설계, 공감대 형성, 고령자 적합 직무개발, 고용보장기간 확대 등을, 이선우, 조경훈(2013)은 일률적인 정년보장 및 하락형이 아닌 개별조직의 특성에 맞는 현실적이고 창조적인 형태의 임금피크제 설계를, 이지만 등(2012)은 대상 직원들에 대한 적합한 직무 부여를, 이승복, 한인수(2014)는 전체 근로자의 성장욕구를 파악한 직무설계를, 임효창(2014)은 구성원의 제도 수용성 확보방안 마련이 중요하다고 제안한다.

이러한 상황에서 2020년, 고용노동부는 저성장 고령화 시대에 적합하지 않다는 지적을 받는 호봉제 중심의 임금체계를 직무와 능력 중심으로 개편하겠다고 직무·능력 중심의 임금체계 확산 지원 방향을 발표했고, 기획재정부는 직무급 도입을 정부경영평가지표에 반영하였다. 고령자고용 촉진법 개정으로 정년이 연장됨에 따라, 호봉제 하에서의 정년연장에 따른 인건비 부담을 완화하기 위한 방안으로 임금피크제 도입이 고려되었다면, 이제는 호봉제를 버리고 직무 중심 임금체계로의 개편을 준비해야 하는 상황에 처한 것이다.

임금피크제의 성공적인 정착을 위해 고령친화적인 적합한 직무개발이 중요하다고 본다면, 직무 중심 임금체계 설계는 큰 틀에서 같은 방향을 지향한다고 할 수 있다. 연령에 따른 일괄적인 임금 삭감이 아니라, 수행하는 직무에 따른 임금 지급이 이루어진다면, 수행할 직무가 역량과 육체적·정신적 수준을 기반으로 설계된다면 지금의 임금피크제는 자연스

럽고도 보다 발전적으로 사라지게 될 것이다.

본 연구는 비자발적으로 임금피크제를 도입한 공공기관의 구성원들의 임금피크제 인식에 미치는 영향요인에 대해 실증적으로 연구했다는 점에서 의미가 있다. 하지만, 연구대상이 단일 공공기관으로 제한되었고 동일 응답자의 설문참여로 인한 동일방법편의 가능성, 횡단적 분석이라는 점에서 연구의 한계를 지닌다. 보다 다양한 요인을 모형에 포함하거나, 직무와 관련한 경험, 역량 등의 세부적인 분석을 통해 임금피크제의 인식에 유의미한 영향을 미치는 요인이 많이 발견되고, 더불어 인터뷰 등의 질적 연구를 병행한다면 임금체계 개편 시 도움이 될 풍부한 자료를 확보할 수 있을 것이다.

**주요어** : 임금피크제, 공공기관, 필요성 인식, 이해도, 수용도

**학번** : 2019-20326

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 방법 .....	4
제 2 장 이론적 논의 .....	6
제 1 절 임금피크제 .....	6
1. 임금피크제 개념 및 유형 .....	6
2. 임금피크제 도입 배경 .....	8
3. 공공기관과 임금피크제 .....	11
4. 임금피크제 도입에 따른 쟁점 .....	13
5. 한국산업인력공단의 임금피크제 운영현황 .....	16
6. 임금피크제에 대한 선행연구 .....	18
제 2 절 구성원 특성 관한 논의 .....	22
1. 변화 저항의 개념 및 선행연구 .....	22
2. 성장 욕구의 개념 및 선행연구 .....	23
제 3 절 선행연구 검토에 따른 가설의 설정 .....	25
제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....	30
제 1 절 연구 모형 .....	30
제 2 절 변수의 정의 및 측정 .....	31
1. 종속변수 .....	31
2. 독립변수 .....	34
3. 통제변수 .....	36
제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 .....	37

1. 설문지의 구성 .....	37
2. 연구대상 및 자료수집 .....	38
3. 분석방법 .....	38
<b>제 4 장 분석결과 및 논의 .....</b>	<b>40</b>
제 1 절 조사자료의 일반현황 .....	40
제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석 .....	43
제 3 절 변수의 기술통계 분석 .....	44
제 4 절 상관관계 분석 .....	45
제 5 절 특성에 따른 변수의 차이 분석 .....	47
제 6 절 가설검증 .....	57
1. 임금피크제 필요성 인식 영향요인 .....	57
2. 임금피크제 이해도 영향요인 .....	58
3. 임금피크제 수용도 영향요인 .....	59
4. 가설검증결과 .....	64
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>68</b>
제 1 절 연구결과의 요약 .....	68
제 2 절 연구결과의 정책적 함의 .....	70
제 3 절 연구의 한계 및 향후 발전방향 .....	72
<b>참고문헌 .....</b>	<b>74</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>83</b>



## 표 목 차

[표 1] 공공기관 임금피크제 권고안 .....	11
[표 2] 임금피크제 대상 직원 별도직무 수행범위 .....	17
[표 3] 종속변수-임금피크제 필요성 인식 설문 문항 .....	31
[표 4] 종속변수-임금피크제 이해도 설문 문항 .....	32
[표 5] 종속변수-임금피크제 수용도 설문 문항 .....	34
[표 6] 독립변수-변화 저항 설문 문항 .....	35
[표 7] 독립변수-성장 욕구 설문 문항 .....	35
[표 8] 독립변수-근무 특성 설문 문항 .....	36
[표 9] 통제변수 측정 방법 .....	37
[표 10] 설문지의 구성 .....	37
[표 11] 응답자의 인구 특성 .....	40
[표 12] 응답자의 근무 특성 .....	41
[표 13] 측정 도구의 신뢰성 검증 .....	43
[표 14] 변수의 기술통계 .....	44
[표 15] 변수의 상관관계 분석 .....	46
[표 16] 성별에 따른 차이 .....	47
[표 17] 연령대에 따른 차이 .....	48
[표 18] 학력에 따른 차이 .....	50
[표 19] 직급에 따른 차이 .....	52
[표 20] 재직기간에 따른 차이 .....	53
[표 21] 임금피크제 경험 여부에 따른 차이 .....	54
[표 22] 임금피크제 필요성 인식 영향요인 분석 .....	57
[표 23] 임금피크제 이해도 영향요인 분석 .....	58
[표 24] 임금피크제 수용도-임금 감액 수용도 영향요인 분석 .....	60

[표 25] 임금피크제 수용도-배치 수용도 영향요인 분석 .....	61
[표 26] 임금피크제 수용도-고령 친화 수용도 영향요인 분석 ....	62
[표 27] 임금피크제 수용도-직무 수용도 영향요인 분석 .....	64
[표 28] 독립·통제변수가 종속변수에 미치는 영향 요약 .....	65
[표 29] 가설의 검증결과 요약 .....	65

## 그 립 목 차

[그림 1] 임금피크제 유형 .....	6
[그림 2] 연구모형 .....	30

## 부 록 목 차

[부록 1] 설문지 .....	78
------------------	----

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

고령자고용촉진법 개정안이 2013년 4월 30일 통과되면서 2016년부터 공공기관, 지방공사 지방공단 및 300인 이상 기업에 우선적으로 적용되었고, 2017년부터는 국가, 지자체, 그리고 300인 미만 기업으로 60세 정년이 확대되었다. 2015년 기획재정부는 공공기관 임금피크제 권고안을 발표하였고, 이에 따라 공공기관은 조직구성원들의 동의 여부와 상관없이 2016년부터 임금피크제를 도입하게 되었다. 2014년 예산편성지침 반영, 경영평가지표 반영 등의 강제력에 의해 권고안 발표 당시 18%였던 임금피크제 도입 실적은, 2015년 말 기준 100%(313개 기관)를 달성하였다.

그리고, 2019년 2월 21일, 1989년 육체노동자의 정년이 55세에서 60세로 상향된 뒤 30년 만에 이번에는 정년을 60세에서 65세로 올려야 한다는 대법원 전원합의체 판결이 나왔다(한국일보, 2019.02.21.). 이로 인해 정년연장이 다시 관심의 대상이 되었고, 한국의 빠른 고령화 속도를 감안할 때 정년을 늘려야 한다는 이야기는 곳곳에서 나오고 있다(월간마이더스, 2019년 6월호). 기획재정부는 9월 18일 경제활력 대책 회의에서 2022년부터 기업에 60세 이후 고용연장 의무를 부과하는 ‘계속고용제도’ 도입을 검토하고 내년부터 60세 이상 고령자를 계속 고용하는 기업에 장려금을 지급하기로 발표하며 고용연장을 지지하고 나섰다.

그러나 근속연수에 따라 임금, 복리후생비, 퇴직금 등이 증가하는 연공급 임금제도 하에서는 정년연장으로 인한 인건비 부담이 증가하기 때문에 우려의 목소리 또한 적지 않다. 정부에서 직무중심 임금체계 구축, 장년 근로시간 단축 등 고령층 고용 확대를 위한 제도를 2020년까지 도입하겠다고 밝혔지만, 새만금개발공사, 석유관리원, 산림복지진흥원 등 3개 기관 외에 직무급을 도입한 공공기관은 현재까지 없다(서울경제, 2019.10.23.). 즉, 현재의 임금제도에 큰 변화 없이 정년이 연장되어 임금피크제 적용 기간이 늘어날 가능성도 배제할 수 없는 상황이다.

정년연장은 노동시장의 경직에 따른 부정적 사태가 더욱 악화될 것이라는 우려를 가져 오고 있는데(안종태, 2014), 이것은 정부와 경영계가 노동시장 경직의 근본 요인을 기업의 고령 인력이라고 판단하기 때문이다(한국경총, 2015). 한편 정부와 경영계의 주장처럼 고령 인력의 증가가 경직적인 노동시장에 직접적으로 부정적인 영향을 주는 것인가 하는 의문 또는 반론도 제기된다. 우선 노동계에서는 신규채용을 하지 않거나 비정규직 형태의 신규채용이 고령 인력의 증가로 인한 영향만은 아니라는 것이며, 고령 인력의 임금을 삭감하는 것과 같은 노동 개혁을 하더라도 신규채용이 증가할 것이라는 어떠한 근거도 없다는 것이다(박우성 외, 2014).

정년은 채용·선발·경력관리·승진·임금체계·조직구조 등 다양한 요인들이 밀접하게 연결되어있는 내부노동시장에 있어서의 일부 측면으로, 정년연장은 인적자원관리의 패러다임 변화를 필요로 하기 때문에 이는 단순히 근로자의 근무 기간이 몇 년 연장된다는 차원을 넘어서는 것이다(박우성 외, 2014). 정년 60세 시대에는 기존의 모든 근로자들이 승진을 위해 경쟁하고, 경쟁에서 탈락한 직원들은 비공식적 압력을 통해 퇴출되는, 경쟁과 성과주의(Up or Out)에 기반한 인적자원관리 제도는 더이상 불가능하며, 다양성과 유연성에 기초한 상생형 인사제도(Up, Stay or Out)로의 전환이 필수적이다(방하남 외, 2012).

기업은 정년연장이 초래하는 인건비 부담, 인력의 고령화와 함께 고직급 인력 비중이 증가함에 따라 정년까지 오랜 기간을 보직 없이 근무하게 되는 고직급, 고령 근로자의 관리와 동기부여를 위한 방안 모색, 조직 활력 감소 등의 문제점에 직면할 것이다. 또한, 고령 근로자는 단순한 임금 감액과 동일한 업무 수행, 낮은 난이도의 업무 수행으로 직무 불만족과 고령 근로자에 대한 조직 내 비우호적인 인식 등으로 의욕 감소, 상대적 박탈감 등의 어려움을 가질 가능성이 있으며(이지만 외, 2012), 정부는 정년연장에 따라 고령 근로자의 공적연금 추가 납입으로 지급 보험금이 증가되어 공적연금의 재정부담 증가, 노동시장의 이중구조와 자원분배 갈등으로 인한 국민갈등 심화의 가능성도 제기되고 있다. 반면, 현재 국내 기업들의 인사제도는 기본적으로 경력개발 초기나 중기에 있는 인력을

대상으로 한 것이어서 급격한 인력의 고령화 속도를 맞추지 못하고 있다 (박우성 외, 2014).

정년연장으로 연공급이 일반적인 국내 노동시장은 근속기간에 비례하여 임금이 상승하는 방식이 생산성 대비 임금수준을 왜곡시킨다는 문제점이 더욱 부각되었고, 고령층의 고용안정이 사회적 화두로 등장함에 따라 이들의 고용보장과 임금 삭감을 교환하자는 것이 임금피크제라는 형태로 받아들여진 것으로 추정된다(이영면, 정선아, 2014). 그러나 임금피크 진입 근로자의 사기 저하, 직무몰입 저하, 생산성 저하 문제를 동반할 수 있다는 문제가 제기되고, 연공급 보상방식은 인력의 고령화로 심각한 인건비 부담을 초래하고 승진 등을 통한 동기부여 방식도 더이상 활용하기 어렵기 때문에(김정한, 임효창, 2008), 임금피크제는 일종의 편의적 수단에 불과할 뿐 근본적인 해결 대안은 아니라고 할 수 있다. 고령 인력의 장점으로 폭넓은 지식과 경험을 들 수 있는데, 임금피크제 도입에서는 경직된 직무재설계로 인해 이러한 장점이 사장될 우려가 있다(김정한, 임효창, 2008).

공공부문 임금피크제 도입 당시 정부는 임금피크제 도입이 인건비 부담을 낮추고, 청년 일자리를 창출할 수 있으며, 저렴한 비용으로 숙련된 인력을 활용함으로써 생산성 향상 효과를 보인다고 예측하였고(기획재정부, 2015), 노동계는 임금피크제로 절감되는 비용이 신규채용으로 이어지는 효과가 미비하며, 임금 삭감으로 업무집중도가 떨어지고 근로의욕상실 등의 부작용이 발생한다며 도입을 반대하였다. 임금피크제 도입 4년 차에 접어든 현재, 임금피크제가 도입 시 주장대로 효과가 있는지 혹은 없는지에 대한 실증적 연구가 부족한 상황이긴 하나, 기업이나 개인이 만족하였거나 임금피크제를 통해 신규인력 채용을 확대한 사례를 찾아보기가 쉽지 않고, 임금 삭감에 초점이 맞추어진 임금피크제가 대부분으로, 고령근로자 직무개발과 연계하거나 교육훈련 등을 통해 실제 고령인력이 적합 직무를 수행하면서 합당한 임금을 받는 운영 사례는 많지 않다(김진술 외, 2016). 정년연장에 따른 고령인력의 임금과 생산성 간의 격차를 해소하는 가장 좋은 방법은 생산성이 연령이 증가함에 따라 감소하지 않

고 지속적으로 향상되도록 하는 것이다(박경순, 2016). 그러나 현실적으로 ‘직무에 관계없이’ 근속연수와 학력 등의 요소에 의해 임금이 결정되는 연공급 임금체계가 대부분인 국내 기업에서 임금과 생산성의 차이를 해결하기 위하여 정년에 도달하기 몇 년 전부터 임금을 동결하거나 삭감하는 임금피크제만을 단편적으로 주로 도입하고 있다(박용철, 2015).

고령사회 진입 시점에서 정년연장으로 도입의 중요성이 더욱 강조되고 있는 임금피크제의 실효성 있는 실행을 위해서는, 공공부문 일제 도입에 따라 타 기관과 유사하게, 그리고 경영평가에 쫓겨 급박하게 만들어진 현 제도를 구성원 관점에서 꼼꼼하게 재검토하여 고령사회 대비를 위해 해당 기관에 최적화된 임금피크제 및 인사관리 제도로의 개선이 필요한 것이다. 따라서 임금피크제에 대한 호의적인 태도라 할 수 있는 수용도에 영향을 미치는 구성원의 특성이 무엇인지를 연구함으로써, 한국산업인력공단 구성원에게 최적의 임금피크제도로 개선 및 관련된 제반 인사관리 정책 수립의 근거로 활용하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상과 방법

연구대상은 위탁집행형 준정부기관인 한국산업인력공단(이하 인력공단)의 조직구성원으로 한다. 인력공단은 2015년 기획재정부의 ‘공공기관 임금피크제 권고안’에 따라 2016년부터 임금피크제도를 운영하고 있다. 인력공단 본부는 울산에 소재하고 있으며, 2개 부설기관(울산, 인천), 6개 지역본부(서울, 부산, 대구, 광주, 인천, 대전), 18개 지사(제주 등)로 구성되어 있다. 인력공단 직원은 임원, 별정직, 정규직, 공무직 등으로 구성되어 2019년 12월 현재 총 1,776.79명(경영공시 알리오, 현원)이나, 임금피크제 운영지침 상 임금피크제 적용대상인 1~6급 일반직, 출제연구직, 상시검정직, 전문지원직 직원 등 정규직 직원(1,549명)만을 조사대상으로 선정하기 위하여 대상을 한정하였다.

설문 조사법을 이용하여 임금피크제 인식에 미치는 영향 요인을 찾아보고자 한다. 임금피크제 인식은 크게 임금피크제 필요성 인식, 임금피크제

이해도, 임금피크제 수용도로 분류하였고, 이 중 임금피크제 수용도는 임금피크제도 도입 취지, 선행연구, 공공부문 임금피크제 권고안 등을 검토한 결과 공공기관별 제도 설계의 자율성이 부여되었다고 볼 수 있는 임금 감액 수용도, 배치 수용도, 고령 친화 수용도, 직무 수용도 등 4개 영역으로 구분하였다. 임금피크제 인식에 영향을 미치는 주요 영향요인으로는 구성원의 직무 태도(변화 저항, 성장 욕구)와 근무특성(직급, 종사업무분야, 재직기간, 임금피크제 경험 여부)을 설정하였다.

조사는 12월 2일부터 20일까지 3주간, 인력공단 재직 직원들에게 설문지를 배포하여 직접 서면조사를 실시하였으며, 회수된 총 224건 중 불성실 응답 9건을 제외한 213건을 분석 대상으로 하였다.

## 제 2 장 이론적 논의

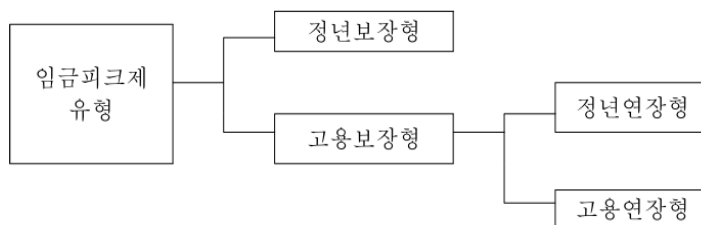
### 제 1 절 임금피크제

#### 1. 임금피크제 개념 및 유형

임금피크제는 정년연장 또는 정년 후 근로자를 재고용하면서 일정 나이나 근속기간을 기준으로 임금을 감액하는 제도이다. 즉, 특정 나이를 기준으로 임금을 삭감하고 별도의 기간을 정해 고용을 보장하는 제도를 말한다. 고용노동부(2009)는 임금피크제를 “근속연수 증가에 따라 지속적으로 임금이 인상되는 임금결정 방식을 일정한 시기 이후에는 생산성이나 업무성과에 비례하여 기존의 임금을 줄여나가는 방식으로 변경하는 대신 정년을 보장하거나 연장하는 제도”라고 정의하고 있다.

임금피크제는 근로자의 정년을 보장할 것인지 연장할 것인지, 아니면 정년을 보장한 후 재고용을 할 것인지에 따라 <그림 1>과 같이 크게 3가지로 나눌 수 있다.

<그림 1> 임금피크제 유형(김지혜, 2017)



정년보장형은 기업에서 취업규칙 등에 정한 정년연장을 보장하는 것을 전제로 임금을 조정하는 방식으로 제도 초기 도입 모델이다. 정년연장형은 기존의 정년을 연장하는 대신 정년연장 기간만큼 정년 전의 임금을



조정하는 방식이며, 이 유형이 바람직한 도입모델로 인식되고 있다. 고용 연장형에는 정년퇴직 이후 계약직 혹은 축탁직 등의 형태로 재고용하는 형태를 말한다. 이 유형은 주로 금융권을 중심으로 도입되고 있으며, 기업 내 조직·인력의 특수성을 반영하여 설계된 제도유형이다. (고용노동부, 2009)

#### ① 정년보장형 임금피크제

정년보장형 임금피크제 모델은 단체 협약이나 취업규칙으로 정해진 정년연령을 보장하는 것을 전제로 특정연령이나 호봉부터 임금을 조정하는 제도이다. 우리나라 임금피크제의 토대가 되는 일본의 경우 고연령자 고용안정법에서 정년 60세가 의무화되어 있기 때문에 60세 정년퇴직 후의 고용연장방안에 주안점을 두고 있다. 그러나 우리나라는 일본과 달리 현행 정년연령을 법적으로 의무화하지 않고 있으며, 정년까지 고용안정성을 보장받지 못하고 있어 단기적으로 정년보장형 임금피크제 모델이 추진되고 있는 실정이다.

정년보장형 임금피크제에 대한 선행연구를 살펴보면 장기적으로 인건비 절감효과가 클 것으로 예상되지만 근로자들의 업무 집중도 및 조직 충성도는 많이 하락하는 결과를 나타냈다(민경호, 장원경, 2007). 또한 임금, 퇴직금 등 기존의 근로조건뿐만 아니라 국민연금 수령액에 이르기까지 근로조건이 저하될 수 있기 때문에 근로자 및 노동조합으로부터 반발을 초래할 수 있다(박민생, 2006). 정년보장형 임금피크제는 정년보장을 대가로 일정 연령이나 호봉부터 임금을 삭감하면서 별도의 직무를 받지 않고 기존 업무를 그대로 수행하는 것이 특징이다(권소영, 김성국, 2012).

#### ② 정년연장형 임금피크제

정년연장형 임금피크제는 정년을 더 연장하는 것을 전제로 연장된 정년 기간 혹은 일정 기간 만큼 정년 전의 임금수준을 조정하는 방식을 말한다. 정년연장형 임금피크제의 선행연구에서는 60세 정년연장형 임금피크제 모델이 임금피크제 도입에 따른 근로자 또는 노동조합의 반발을 최소화할 수 있는 방안이지만, 정년연장은 60세 정년을 의무화하고 있는

일본에서도 61세 이상 정년연장형 임금피크제 모델보다는 고용연장형 임금피크제 모델의 도입률이 높은 실정이다(박민생, 2006).

### ③ 고용연장형 임금피크제

고용연장형 임금피크제는 일단 정년이 된 종업원이 퇴직하고, 계약직 등의 신분으로 고용이 연장되는 제도를 말한다. 현재 대부분 금융권에서 실시하고 있으며, 근로자의 희망에 따라 명예퇴직, 전직지원제도, 임금피크제를 선택할 수 있는 제도로 발전하고 있다. 또한 고용연장형 임금피크제는 고용연장 방안 중 기업에서 가장 많이 사용하는 방안이다. 고용연장형 임금피크제의 선행연구를 살펴보면 정년을 보장한 고경력 지원자들의 직무전환 시 요구되는 직무경험과 노하우를 갖춰야 하는 연수원 교수, 컨설턴트로 배치가 되고 있으며, 이는 정년이 보장된 조직의 경우에 조직원들이 정년보장을 통한 임금조정을 받아들일 가능성이 매우 희박하기 때문에 고용연장형 임금피크제의 적용이 타당하다고 예상하고 있다(민경호, 장원경, 2007).

## 2. 임금피크제 도입 배경

임금피크제는 1999년 외환위기 이후에 고령층의 조기 명예퇴직이 확대되는 과정에서 중·고령층에 대한 고용안정이 사회 전반의 큰 이슈로 등장하면서 임금피크제도에 대한 논의는 물론 실제 도입이 진행되었다. 해외의 경우 일자리를 나눠 갖는 방식으로 공무원은 물론 일반기업의 근로자를 대상으로 선별적으로 도입하는 반면, 우리나라의 경우 신용보증기금에서 2003년 7월에 최초로 공식 도입되었다. 이후, 이른바 베이비부머 세대의 은퇴기가 지속적으로 다가옴에 따라 임금피크제 도입이 이슈가 되어왔다. 정부 역시 예상보다 빠른 고령화의 진행으로 인해 발생하는 사회적 비용을 절감해야 하므로 공기업과 금융기관을 대상으로 본 제도의 도입을 적극적으로 권장하였다.

임금피크제를 적극적으로 검토하고 도입해야 한다는 입장은 첫째,

현재 우리 사회가 고령화 시대로 넘어가면서 고령인력이 급격히 늘고 있고, 이에 따른 고령인력의 활용이 요구되고 있다는 점, 둘째, 고용불안감이 만연되고 있는 상황과 고용조정이 쉽지 않은 상황에서 오히려 직원들의 정년 및 장기근속을 보장해 주면 조직의 불안정성을 해소하고 그만큼 생산성을 안정적으로 확보할 수 있다는 점에서 장기근속에 보장책으로 활용될 필요가 있다는 점, 셋째, 이러한 장기근속 보장에 따른 기업의 고비용 발생 요인을 사전에 제거할 수 있는 시스템이라는 점에서 도입을 적극적으로 검토해야 함을 주장하였으며, 또 다른 입장에는 세계화로 인해 국가 및 기업 간 경쟁이 심화 되고 있고 지식정보화 사회의 도래 및 세계화의 급진전에 따른 무한경쟁으로 기업은 생존을 위한 경영혁신과 인적자원개발의 압력을 받고 있는 실정인 측면, 전반적인 임금 수준의 상승으로 단기적인 임금상승보다는 고용연장을 선호하는 현상이 늘어나고 있는 측면, 고령근로자의 지속적인 경제활동방안 마련이 시급한 과제가 되고 있다는 측면에서 임금피크제의 도입의 필요성을 말하였다.

임금피크제의 배경을 이루는 이론적 문제의 핵심은 연령에 따른 공헌과 보상의 괴리 문제이다(Lazear 1979). 연령 또는 근속연수와 더불어 조직구성원들의 공헌도 또는 생산성은 꾸준히 증가하거나 안정화한 뒤 일정 시점부터는 하락하는 반면, 임금 등 보상수준은 일반적으로 꾸준히 증가하는 경향이 있어 일정 시점 이후엔 조직에 막대한 부담을 안겨준다는 것이다. 이러한 공헌과 보상의 괴리 문제를 해결하기 위하여 일정 시점, 즉 임금피크 이후로는 임금의 감소를 포함하는 임금피크제를 도입해야 비용 절감과 고용 안정이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있다는 시각들이 등장했다(신정식 2013).

임금피크제가 도입된 배경에 대해서 Lazear(1979)는 연공급과 정년, 그리고 생산성 간의 관계로 설명하고 있다. 장기고용 관행이 존재하는 어떤 직장에서 신입사원들은 입사 후 일정 기간 동안 실제 생산성에 비례하여 낮은 임금을 받고, 연령이 증가함에 따라 중·고령 근로자들은 실제 생산성보다 높은 임금을 받게 되어 결과적으로 젊은 근로자들은 대

체로 생산성에 비해 낮은 연공급을, 중·고령 근로자들은 생산성에 비해 높은 연공급을 받으므로 전자에 있어서 기업이 이익을 보지만, 후자에 있어서 기업이 손실을 감수하게 되는 구조이므로 결국 기업과 근로자들에게 모두 유리한 임금제도라고 말할 수 있다. 그러나 근로자의 고령화가 지속되면서 유연화의 일환으로 기업은 상승하는 연공급 임금곡선의 기울기를 일부 하향 조정하는 임금피크제를 도입함으로써 중·고령 근로자들의 고용을 유지하면서도 기업의 인건비 부담을 경감하는 효과를 거두려고 시도하게 된다.

연령과 생산성의 관계에 대해서는 다양한 연구가 존재한다. 석진홍과 박우성(2014)은 인력 고령화와 생산성 간의 관계에 대한 주요 연구들을 소개하여 제시한 바 있다. 여기에 따르면 연령이 축적됨에 따라 축적된 경험과 노하우로 인해 연령이 생산성에 정적인 영향을 미친다고 하는 인적자본이론(Becker, 1962)에 근거한 입장과 고령화에 따른 육체 정신적 능력의 저하가 생산성 저하로 이어진다는 노화이론(Welford, 1988)에 근거한 입장이 존재한다. 실증 차원에서는 다양한 결과가 보고되고 있는데, 일정 연령 이후로 생산성이 저하되는 연령과 생산성 간의 역-U자형 관계가 존재한다는 것에 의견이 모아지고 있다고 소개하고 있다. 또한 사업체 패널 자료를 실증분석한 결과, 우리 나라의 경우에도 고령 인력이 높을수록 기업의 생산성은 유의하게 낮아졌다고 보고하였다(석진홍 박우성, 2014).

반면, 연령과 생산성 간의 정적 관련성을 보고한 연구도 존재하는데, 이는 인적자본이론의 예측, 즉 연령에 따라 축적되는 지식 및 경험이 생산성에 정적인 영향을 미칠 수 있다는 논의의 근거가 된다. 사업체 패널 자료를 활용하여 공공기관의 연령과 임금 및 생산성과의 관계를 분석한 연구(채석영, 2015)의 경우에도, 연령은 임금과는 유의한 정적 관계를 나타낸다고 했지만 생산성과의 유의한 부적 관계를 찾아내지 못했다. 또한 우리 나라의 임금피크제의 원형이 된 일본의 시니어사원 제도 또한 고령 인력의 능력과 지식을 활용하기 위해 제안된 것이었다(이지만 외, 2012). 준고령 인력은 인건비 비효율을 초래하는 존재가 아니라 기업의 중요한 가치 창출원으로서 활용해야 할 필요성이 제기되는 것이다.

### 3. 공공기관과 임금피크제

사기업과 달리 공공기관은 그 성격상 정부 당국의 직접적인 지시 대상이 된다. 정책당국은 사기업에게는 임금피크제 도입 지원금 지급 등을 통해 제도 도입을 유도하는 반면, 공공기관에게는 보다 구속력이 있는 정책 조치를 할 수 있다. 기획재정부는 2015년 「공공기관 임금피크제 권고안」을 발표하였으며(2017.5.7), 이는 공공기관의 임금피크제 도입에 대한 강한 구속력을 설정한 것이다. 그 배경에는 공공기관 임금체계가 지닌 높은 연공성에 대한 조정 필요 및 해당 재원을 통한 공공부문 신규채용 확장 필요성과 함께, 정년 60세 의무화 입법에 따른 공공기관의 선도적 임금피크제 도입 및 확산 역할 또한 자리하고 있다.

「공공기관 임금피크제 권고안」은 각 공공기관이 자율적으로 도입을 유도하였던 임금피크제에 구속력을 부여하였으며, 기 도입 중인 기관에도 제도의 보완을 위한 가이드라인을 제공하고 있다. 권고안은 임금피크제 대상은 전 직원으로 할 것이며, 임금피크제 도입 및 운영에 따른 신규채용 추진과 그 재원을 위한 임금피크제 임금조정을 명시할 것을 권고하고 있다. 그러나 임금 지급률, 임금조정기간, 적합직무 등 세부적인 사항은 해당 기관의 여건에 맞게 합리적으로 설계할 것만을 권고하여 실제로 그 적용에 있어 기관별로 차이를 보이고 있다. <표 1>은 공공기관 임금피크제 권고안의 주요 내용을 요약한 것이다.

<표 1> 공공기관 임금피크제 권고안(임옥빈 외, 2018)

분류	주요 내용
임금 피크제 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 전 직원을 대상으로 해야 함               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 60세로 정년을 연장하는 기관과 현 정년 60세 이상 기관 모두 포함</li> <li>- 일부 직급만 정년을 연장하는 경우에도 전 직원 대상으로 임금피크제 도입</li> </ul> </li> <li>■ 기 도입한 기관의 경우 권고안에 따라 제도를 수정 및 보완               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일부 직급에 임금피크제를 기 도입한 기관은 전 직원으로 적용 대상 확대</li> <li>※ 급여수준이 매우 낮은 경우(최저임금 150% 수준 이하) 임금피크제 적용 제외 가능</li> </ul> </li> </ul>

분류	주요 내용
임금 피크제 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크제 도입을 이유로 정년을 60세 이하에서 60세 초과하여 연장 불가</li> <li>- 직급별 정년 일치를 사유로 하여 60세 미만 직급의 정년을 60세 초과 연장 불가</li> </ul>
신규 채용 규모 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크제의 도입 및 운영을 통한 청년 일자리 창출 노력 강구 및 매년 신규채용 목표 설정 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정년연장 기관의 경우 정년연장으로 인한 퇴직연장자 증가분</li> <li>- 기 정년 60세 이상 기관의 경우 정년 도래 1년 전 인원의 증가분</li> </ul> </li> <li>* 기재부 사전협약에 따라 조율 가능</li> <li>■ 매년 신규채용 목표 달성 여부를 확인하여 총인건비 통제에 활용 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표 초과달성 인원에 해당하는 인건비의 일정 부분은 총 인건비 인상을 예외로 허용</li> <li>- 미달 인원에 해당하는 인건비는 총 인건비에서 차감</li> </ul> </li> </ul>
임금 지급률 및 임금 조정 기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크제 관련 신규채용 인원의 인건비는 임금피크제 절감 재원을 통해 충당 원칙</li> <li>■ 임금지급률과 임금조정기간 등 임금피크제 세부사항은 기관의 연령분포, 임금체계 등을 감안하여 합리적으로 설계 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 총 인건비 인상을 한도 범위 내에서 신규채용 목표 인원의 인건비가 충당되도록 설계</li> </ul> </li> <li>■ 임금지급률은 간부직과 비간부직, 직급별, 직정별, 또는 임금피크 대상자의 직무 등에 따라 별도 설정 가능 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금조정기간도 정년연장 기간 등을 고려하여 설정</li> </ul> </li> </ul>
별도 정원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크제 관련 신규채용 규모로 별도정원으로 반영, 별도직군 / 초임직급으로 직급 운영 <ul style="list-style-type: none"> <li>- (별도직군) 임금피크 대상자의 별도직무를 개발, 적정 임금수준 설정 시, 해당 직무에 따라 별도직군 정원 설정</li> <li>- (초임직급) 별도정원 중 별도직군 정원을 차감한 수를 초임직급의 별도정원으로 설정</li> </ul> </li> <li>■ 임금피크 대상자는 모두 정원 내 인력으로 관리 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금피크 대상자 중 별도직군 전환 인력은 임금피크제 적용 전 직급에서 제외, 그 외 인력은 종전 직급에 포함</li> <li>- 정년 이후 재고용 전제로 임금피크제를 적용하여 정년도래 전 정원 외 인력 전환 불가</li> </ul> </li> </ul>
임금 피크 대상자 직무	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크 대상자의 능력과 경험이 기관의 생산성 향상에 기여할 수 있도록 적합한 직무를 개발해야 함 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대상자의 업무 능력 및 기관별 직위 직무 구조 등을 고려하여 다양한 직위 직무 부여 가능</li> </ul> </li> <li>■ 임금피크 대상자의 동기 부여와 직무 등에 따른 적절한 보상을 위해 임금지급률 및 임금 조정기간 차등이나 직무급, 역할급 등 지급 가능</li> </ul>

분류	주요 내용
기타 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 임금피크 대상자는 임금피크제 제도 적용 전에 퇴직금 중간 정산을 실시하고 임금피크제 기간 동안 연단위로 퇴직금 정산 가능</li> </ul>

#### 4. 임금피크제 도입에 따른 쟁점

2016년 정년연장과 연계하여 공공기관의 경우 도입이 의무화된 임금피크제는 이미 2000년대 초반부터 민간과 공공기관을 포함하여 수많은 기업에서 도입하고 있는 사례가 많다. 반면, 임금감액에 초점이 맞추어진 임금피크제가 대부분으로, 고령자 직무재배치와 연계하거나 교육훈련 등을 통해 실제로 고령 인력이 적합한 직무를 수행하면서 합당한 임금을 받는 운영 사례는 현실적으로 많지 않다(김진술 외, 2016). 도입 초기에 임금피크제에 관련된 이해당사자들의 다양한 인식이 통합되지 못해 상호 갈등이 발생하여 임금피크제 실행에 부정적인 영향을 초래하여 임금피크 진입 근로자를 생산성 증대에 기여하는 조직구성원이 아닌 퇴직예정자로만 인식하여 이들의 직무개발에 소극적이거나 풍부한 경험과 지식을 활용하지 못하는 결과로 이어질 가능성도 제기된다(이지만 외, 2012).

통상적으로 수행하던 직무를 변경하여 임금가치에 대응하는 적정수준의 직무부여가 곤란할 수 있으며, 임금피크제로 인해 통상적인 임금삭감이 이루어진 이후에도 전과 동일한 업무를 한다는 것은 모순이며, 상당수의 임금피크제 시행 기관에서는 해당 인력에게 전과는 다른 부수적 업무를 부여해 왔으나, 이는 누가 봐도 전문성과 경험을 살리지 못한 것으로 매우 비효율적임이 지적되고 있다(박한준, 2015).

이지만·정승화(2006)는 기업이 임금피크제만을 실시하는 경우 고령 인력의 조직몰입과 업무집중도가 감소하는 것으로 보고하고 있으며, 고령 인력 증가에 따른 임금피크제 시행 시 다양한 인사제도를 병행할 것을 제안하고, 사례를 통해 다양한 인사제도와 임금피크제의 병행시행이 효과성을 극대화할 수 있다고 주장한다. 또한 전략적 인적자원관리(Strategic

HRM)는 인적자원관리제도의 번들(HRM bundle)을 강조하는데, 인적자원 관리 기법들의 개별실행보다는 채용, 교육훈련, 직무개발, 임금 등과 같은 다양한 기법들을 내적 정합성을 갖추어 실행하였을 경우 인적자원관리의 효과를 최대화하는데 기여하게 됨을 주장한다(이지만 외, 2012).

임금피크제 실행은 인적자원관리제도 간의 내적 정합성의 정도에 따라 효과는 다르게 나타날 것이며, 제도 설계에서 경영까지 고령친화적으로 실행될 때 효과를 발휘할 수 있음을 강조하며, 임금피크제를 효과적으로 실행하기 위해서는 고령 근로자 임금체계개선, 교육훈련, 직무개발, 전직지원 제도 등과 같은 인적자원관리의 하위 구성요인들이 동시에 개발되고 활용되어야 한다고 주장하였다(이지만 외, 2007, 이지만 외, 2012). 이를 통해 기업은 인건비 절감은 물론 고령 근로자의 풍부한 능력과 경험을 활용할 수 있게 되며, 근로자들은 고용안정과 함께 노후생계를 보장하여 이들은 직무만족과 조직 충성심이 향상되어 생산성 증대까지 기대할 수 있다.

결국 임금피크제가 실효성을 거두기 위해서는 다음의 쟁점들에 대한 기관 최적의 대안을 마련해야 하는 것이다.

### ① 임금 삭감의 타당성

임금피크제 시행에 따른 가장 큰 논란거리는 근로자의 임금 감소이다. 임금삭감의 논리로 고령화에 따른 생산성 저하가 제시된다. 20~30대 젊은이들에 비해 생산성이 감소하고 그로 인해 임금을 적게 지급하는 것이 타당하다는 견해이다. 그러나 실질적으로 일부 육체노동의 경우를 제외하고는 생산성 저하의 문제는 발생하지 않으며, 연속공정체계에서는 전혀 문제가 되지 않는 것을 확인할 수 있다. 또한 사무직의 경우에도 경험과 노하우를 살려 고도의 전문성을 발휘할 수 있기 때문에 생산성 문제는 크게 대두하지 않는다. 이런 문제는 직무급제와 직능급제 하에서의 문제까지 확장된다. 직무급과 직능급을 기본 임금체제로 사용하는 경우에는 노동자가 수행하는 직무의 가치와 직무능력을 바탕으로 임금을 산정하기 때문에 연령이 임금삭감의 이유가 될 근거가 부족하다.



## ② 새로운 직무 개발

임금피크제 시행에 따른 낮은 임금과 그로 인한 직무 수행에 문제가 나타난다. 즉 임금피크제 시행으로 임금이 삭감된 상태에서 기존 직무를 수행할 경우, 업무 의욕이나 만족도는 하락할 수밖에 없다. 또한 새로운 직무를 수행하는 경우, 근로자 개인의 경험과 노하우를 살릴 수 없는 직무일 경우 전반적으로 업무만족도나 생산성이 저하될 수밖에 없다. 현재, 임금피크제를 시행하는 대부분의 기업의 경우, 단순 직무를 부여하는 경우가 대부분인데, 이 경우 기업측이나 근로자측이나 생산성을 기대할 수 없으며, 노사 모두 만족도가 낮은 상태임을 알 수 있다. 따라서 정년 연장 및 임금피크제의 취지를 살리기 위해서는 적절한 직무개발이 선행되어야 한다. 임금피크제를 시행하는 대부분의 사무직의 경우에 “임금저하-직무변화”가 수반되는데 이에 대한 대비를 위해서는 해당 근로자가 그동안의 경험과 전문성을 살릴 수 있는 새로운 직무를 개발하여 부여하는 것이 제도의 성과에 중요 요인이 된다. 또한 “임금저하-직무변화”의 문제는 새로운 직무의 성격과 임금수준에 따라 근로시간을 축소하는 경우를 고려해야 한다.

## ③ 인사 관리상의 제반 문제

임금피크제 시행은 인사관리 전반의 변화를 수반한다. 인사관리 측면에서 볼 때, 새로운 직급과 직무가 생긴 것으로써 이에 따른 전체 임금체계의 변화, 근무시간 운용의 변화, 새로운 직급체계의 마련, 교육 훈련제도와 경력개발제도 정비, 복리후생제도의 적용 및 보완, 이직 지원 및 관리 등이 이루어져야 한다.

임금체계를 보면, 기본급체계와 호봉, 그리고 성과급제 등 임금체계와 연계된 임금피크제 자체의 급여체계가 변화하여야 한다. 직급체계는 최소한 임금피크제 대상자에 대한 직급체계가 필요하며 관리직 트랙과 전

문직 트랙, 사무직 트랙과 생산직 트랙 등이 인사조직의 장기적 관점에서 마련되어야 한다. 또한 교육 훈련제도와 경력개발제도가 중요하다. 임금피크제 도입으로 새로운 교육 훈련제도가 필요하며, 생애를 기반으로 하는 경력개발제도의 설계도 이루어져야 한다. 종업원 개개인의 경력 경로(Career path)에 맞게 설계되어야 함을 의미한다. 마지막으로 임금피크제 대상자에 대한 전직 지원프로그램 운영이 요구된다. 임금피크제 대상자들에게 전직 지원프로그램을 도입하는 등의 새로운 관리시스템을 통해 기업 입장에서는 대상자들에게는 불안감을 해소시키고, 안정적인 생산성의 확보가 중요하며, 종업원 입장에서는 고용안정과 심리적 안정감 확보, 그리고 실질적인 지원을 통해 자신의 경력을 지속해 나갈 수 있다.

## 5. 한국산업인력공단의 임금피크제 운영현황

### 5.1. 개요

인력공단은 기획재정부의 임금피크제 권고안에 따라 2016년 1월 1일부터 임금피크제를 시행하였다. 임금피크제 적용대상은 만 57세 이상 정규직 및 무기계약직 직원으로, 퇴직일이 12월 31일인 직원은 3년 전 1월 1일부터, 퇴직일이 6월 30일인 직원은 3년 전 7월 1일부터 적용된다.

임금피크제 도입 당시 2급 이상은 정년이 60세이고, 3급 이하는 57세였기에, 임금피크제 형태는 2급 이상은 정년보장형, 3급 이하 직원은 60세로 정년을 연장하는 정년연장형이다. 임금삭감은 모든 직원이 동일하게 정년퇴직 3년 전부터, 산정된 피크임금에서 1년차 15%, 2년차 20%, 마지막 3년차에 25% 삭감된다.

2019년 12월 현재 임금피크제 대상자로 근무 중인 인원은 88명(2급 이상 46명, 3급 이하 42명)으로 전체 인원의 5% 정도이다.

### 5.2. 임금피크제 운영현황

① 직무부여

2급 이상 보직자의 경우 해당 직무를 그대로 수행하며 그에 따라 부장, 지사장 등의 직위도 유지한다. 반면 3급 이하의 경우 임금피크제 운영규칙에서 정한 별도직무 수행범위 중 하나를 선택하여 수행하게 되며, 직급은 유지하나 직위는 전문지원직으로 변경된다.

<표 2> 임금피크제 대상 직원 별도직무 수행범위  
(인력공단 임금피크제 운영규칙 중 발취·편집)

분야	직무	상세직무
경영지원	•경영지원	•윤리경영 모니터링, 이사회 운영지원 •VOC종합분석 및 지원 모니터링
	•행정지원	•행사지원, 회의실 운영 •정보자료실 운영지원
자격검정	•국가자격검정 시행 지원	•국가자격 시행지원, 시험장 관리 •과정평가형 자격 모니터링
평생능력개발	•직업능력개발훈련 현장 모니터링	•현장모니터링, 사업홍보
	•일학습병행제 훈련실시 지원단 관리	•훈련지원단 운영지원, 모니터링 •일학습병행제 컨설팅
	•NCS 컨설팅	•중소기업 대상 NCS 컨설팅
	•과정평가형 자격 교육 지원	•교육·훈련 모니터링, 과정 컨설팅
외국인고용지원	•EPS 업무 현지 지원	•한국어능력시험 및 기능수준평가 현지 집행지원 •EPS센터 현지 지원
	•외국인 취업교육지원	•교육과정 운영지원
	•해외취업 연수 사업모니터링	•해외취업 연수과정 지도 및 점검
	•외국인력 선발 지원	•CBT시험 시행 전담 운영 지원
	•국제개발협력사업 지원	•공적개발 원조사업(ODA) 지원

## ② 성과관리

임금피크제 대상자들도 기존 직원들과 동일한 방식으로 성과평가를 받게 되나, 평가등급은 기존 직원들보다 2개 등급 적은 3개 등급(A, B, C등급)으로 축소하여 성과연봉 및 성과급을 차등 지급받는다. 또한 임금피크제 적용 기간에는 승진이 제한된다.

## ③ 교육

새로이 임금조정기간에 진입하는 임금피크대상자들은 전년 11월경 1박 2일에서 2박 3일 정도의 별도의 직무전환 교육을 받게 되며 주요 내용은 퇴직금 등 임금피크로 인한 변경사항에 대한 것이다. 이후 임금피크제 대상자로서의 근무 기간 중에는 기존 직원들과 동일하게 직무와 관련한 교육을 집합 또는 사이버 교육 방식으로 실시하고 있으며, 각종 법정 의무 교육도 수강하고 있다. 퇴직 전 1년의 기간 동안 퇴직 이후의 삶을 준비하기 위한 자격취득, 교육수강 등을 지원하는 제도를 운영하고 있다.

## 6. 임금피크제에 대한 선행연구

급속한 고령화의 환경변화 대응을 위해 고령 인력의 활용과 적합한 임금체계 수립의 중요성이 높아지고 있으며 그에 대한 임금피크제와 관련한 주요 선행연구는 다음과 같다.

이금미(2006)는 사례분석을 통해 임금피크제의 유형별 제도적 특성, 임금피크제의 도입 운영에 따른 문제점에 대한 개선 및 바람직한 정착방안을 연구하였다. 이에 의하면 정년보장형의 경우 근로조건의 불이익에 대한 수용의 문제, 고용연장형의 경우 적합한 직무개발, 인식전환이 주요 문제로 인식되었고, 정년보장형은 고령 인력의 효과적 활용 차원에서 도입·운영하는데 한계가 있으며, 고용연장형은 제반 여건상 노사 쌍방 간에 이익이 될 수 있다고 보았다. 문제점 및 개선사항으로 노사 간의 접

근 차이, 직무개발의 어려움, 고령자에 대한 인식전환의 어려움, 연공서열적 조직문화에 따른 갈등, 정부의 제도적 지원 부족 등을 지적하였고, 바람직한 정착방안으로 기업 여건에 맞는 합리적인 제도설계, 공감대 형성, 고령자 적합 직무개발, 고용보장기간 확대, 사회문화적 특성을 고려한 접근의 필요성을 제시하였다. 강성호 등(2016)은 고령자고용법에 따른 정년연장과 임금피크 적용이 퇴직예정 근로자의 소득보장 강화와 이로 인한 노후생활 안정에 기여할 수 있다고 분석하였다.

공공부문의 임금피크제에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않는 데, 이선우·조경훈(2013)의 연구는 고령자고용법 시행 전 자발적으로 임금피크제도를 도입한 공공기관 중 다수가 정년연장형이 아닌 정년보장형을 선택하였는데 정년보장형은 실질적으로 조직구성원들에게 정년의 감축으로 인식될 수 있고 신규채용 효과도 낮아 이에 대한 보완책이 필요하다고 주장하며 일률적인 정년보장 및 하락형이 아닌 개별조직의 특성에 맞는 현실적이고 창조적인 형태의 임금피크제 설계가 필요하다고 주장한다. 또한, 위계와 서열문화가 강한 공공조직에서 관리자였던 근로자가 임금피크제 적용으로 인해 관리를 받는 지위로 변경되면 퇴사에 대한 압박으로 인식하는 등 역효과가 발생할 수도 있다.

우리나라의 임금피크제 도입 시기, 운영방식 등을 고려할 때 근로자의 입장에서는 대체로 임금피크제를 부정적으로 평가할 가능성도 높다. 기존의 연공급제는 입직당시 근로자가 조직에 보이는 공헌도가 임금보다 높은 수준에 위치하다가 시간이 지남에 따라 변화하는데, 근로자의 근속연수가 증가함에 따라 공헌도보다 임금이 높은 수준에 위치하게 되고 이를 전체기반의 균형으로 인식해왔다. 그런데 기존까지 이러한 연공급 기반 임금체계를 유지하다가 임금피크제 도입으로 근속연수 즉, 연령만을 가지고 임금을 삭감하는 것은 임금체계의 공정성을 무너뜨리는 것이라고 인식하게 되는 것이다. 그리고 동시에 이는 근로자로 하여금 조직에 대한 공정성 인식을 저하시켜 조직에 대한 부정적인 태도와 행동을 보이게 한다고 평가한다(김정환, 2003).

아직 임금피크제를 적용받지 않는 공무원을 대상으로 하는 서형택 등

(2016)의 연구에서는 정부의 강력한 정책드라이브로 임금피크 정책을 도입할 경우 대다수 공무원들이 임금삭감에 대한 부정적 인식을 가져 실효성이 낮아진다고 보고 있으며, 우리나라 공공부문의 임금피크제 확대적용은 개별 공기업의 자발적 의사가 아닌 정부 주도의 정책에 따른 것으로 제도 도입의 효과성이 낮아질 수 있다고 주장한다.

많은 선행연구는 임금피크제 도입은 근로자의 인식이 중요하다는 점에서 임금피크제로 인한 근로자의 태도와 행동을 이해하고 제도에 대한 긍정적인 평가를 형성하기 위해 필요한 요소를 논의하는데 중점을 두고 있다. 이지만 등(2012)은 임금피크제 대상자들의 능력과 지식을 효율적으로 활용하기 위해 대상 직원의 능력에 적합한 직무를 부여함으로써 대상자의 생산성을 향상하고 임금피크제 도입 필요성에 대한 조직구성원의 인식과 공감 수준의 차이가 제도의 운영 효과에 영향을 준다고 한다. 허영호(2007)는 임금피크제 도입이 정책에 대한 이해도, 만족도 등 지각 정도에 따라 조직몰입에 영향을 미치며, 호텔종업원을 대상으로 임금피크제의 효과를 살펴본 김기영, 고미애(2009)의 연구에서도 임금피크제의 지각 정도, 이해도 및 만족도가 높아질수록 조직몰입도가 높아졌고 조직몰입이 높아질수록 종업원의 개인성과와 집단성과가 상승함을 알 수 있다. 그러나 연구는 기업에서 임금피크제를 도입하는 이유에 대한 충분한 설명이 이루어질 때 임금피크제가 구성원의 태도 및 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 임효창(2014)은 고령 인력에 적합한 임금체계의 대안으로 직무성과급과 임금피크제를 제안하면서, 제도 도입에 대한 기업의 입장(인건비 감소)과 근로자의 입장(구조조정의 일환, 임금 삭감)이 상이하므로 구성원의 제도 수용성 확보방안 마련이 중요하다고 제안한다. 서형택(2016)도 지방공무원을 대상으로 임금피크정책에 대한 사전 이해도와 만족도가 직무몰입 향상에 중요한 변인임을 확인한다. 권소영, 김성국(2012)의 연구에 의하면 공기업이나 정부의 자금 또는 기술의 수혜를 받은 기관에서 임금피크제 도입에 긍정적인 것으로 연구되었는데, 정부 주도의 도입에 따른 제도적 압력과 함께 체계적인 제도 도입 필요

성에 대한 홍보가 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 이와 유사하게 강수돌, 강승완(2014)은 조직 구성원들이 임금피크제의 도입을 긍정적으로 평가하면 직무몰입이 높아진다고 제시하였다. 또한 조직시민행동이 임금피크제에 대한 긍정적 인식과 상호작용하여 직무몰입에 대한 조절효과를 발휘한다고 실증 분석하였다. 또한 이승복과 한인수(2014)는 임금피크제의 도입 효과를 결정하는 것에는 근로자의 성장 욕구가 관여한다고 주장하였는데, 임금피크제 도입의 긍정적인 효과를 높이기 위해서는 고령 근로자뿐만 아니라 다른 근로자들도 포함하여 이들이 개인적인 성장 욕구를 파악하여 임금피크제 실시와 동시에 직무설계를 해야 한다고 보았다.

반면에, 임금피크제와 기업의 생산성 간의 연계성에 대한 연구는 많지 않은데 그 중, 윤현중 등(2012)은 임금피크제의 도입과 기업성과 간 영향에 대한 연구를 통해 임금피크제 도입이 지각된 품질성과, 지각된 생산성, 그리고 지각된 혁신성과에 각각 어떠한 영향을 미치는지 논의하였다. 그 결과 임금피크제를 도입한 기업과 임금피크제를 도입하지 않은 기업을 비교 시 도입한 기업에서 서비스의 혁신과 생산성이 높다고 주장하였다. 임금피크제 도입으로 인해 해당 기업은 청년종업원을 고용할 수 있게 되었고 이로 인하여 혁신과 생산성 향상이 일어났다고 보고 있다. 성과보상제 및 임금피크제와 기업의 생산성과의 영향에 대한 정석구(2016)의 연구에서 성과보상제는 기업의 지각된 품질향상에 긍정적 영향을 미쳤지만, 임금피크제와 기업생산성은 유의한 결과를 얻지 못했으며, 일반기업과 공기업을 구분하여 정책효과를 분석할 필요가 있다고 한계점을 기술했다. 이아영 등(2017)의 산업별 임금피크제 도입과 당기매출액 간의 관계연구에서는 전체산업에서는 유의미한 관계를 보이지 않았지만, 특정 제조업과 전문과학 서비스업에서는 임금피크제의 도입이 기업의 재무성과를 향상시킴을 보여주고 있다. 두 산업은 임금피크 적용 근로자가 기존 업무를 계속 수행하기 때문에 축적된 지식과 노하우를 활용할 수 있었기 때문이라고 해석했다. 전만기(2011)의 연구에서도 유사하게 다른 산업과 비교하여 제조업에서 임금피크제 도입에 대한 만족도가 높게 나

타난다고 제시하면서 이는 임금피크제 대상 고령 근로자가 이전과 동일한 직무를 수행하기 때문이라고 주장하였다.

## 제 2 절 구성원 특성에 관한 논의

### 1. 변화 저항의 개념과 선행연구

변화에 대한 저항이란 조직의 인위적, 물리적 변화에 따른 압력에 대항하는 성향을 의미한다(권중생, 2000). 일반적으로 변화에 대한 압력을 가하는 요소들이 있는가 하면, 기존의 것을 고수하려는 요소들이 있는데, 이러한 의미에서 저항은 변화에 따른 압력에 대항하는 성향을 의미한다. Chawla & Kelloway(2004)는 변화에 대한 저항을 조직변화의 목표를 저해하는 태도 또는 행동의 고수(adherence)로 파악하였다. 즉 저항은 어떤 대상이나 변화에 대한 반항적인 태도나 행위 자체로 정의할 수 있다. Dawson(1994)은 저항을 이전 상태를 변화하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하고 변화를 수용하지 않으려는 태도로 정의하였다. 즉 저항은 현재 상태의 안정과 유지를 바라는 힘이라고 할 수 있으며 저항 형성에 영향을 미치는 많은 요인들의 상호작용에 의한 결과라고 보았다.

Oreg(2006)은 저항을 변화에 대한 여러 차원의 부정적 태도로 정의하고 심리적, 행동적, 인지적 측면을 포함한다고 보았다. 물론 각각의 저항의 요소들이 독립적이지 않으며, 변화에 대한 느낌은 종종 변화에 대한 생각과 변화와 관련된 행동과 연계되기도 한다. 그러나 각 요소는 저항의 다른 차원으로 인식되며, 저항 현상의 다른 측면을 강조한다고 보았다. 즉 저항의 개념과 실제 대상에 대해 효과적으로 이해하기 위해 저항을 심리적, 행동적 요소로 구분하고 저항의 각각 다른 단계에서 나타나는 개념으로 인식하였다.

Chawla & Kelloway(2004)에 의하면 저항은 두 가지 구성요소, 즉 변화에 대한 심리적 저항과 행동적 저항으로 구분해 볼 수 있다. 변화에 대한 심리적 저항은 변화 요구에 대한 심리적 거부를 의미하는 반면, 행



동적 저항은 변화를 지지하려 하지 않거나 조직에 남아 있지 않으려는 생각이 행동으로 나타나는 것으로 보았다. 변화에 대한 저항의 두 가지 구성요소는 합리적 행동이론에 근거하여 개인의 심리적 상태가 행동에 선행하며 행동적 저항을 예측할 수 있다고 보았다.

Giangreco & Peccei(2005)는 조직변화에 관한 연구에서 저항의 결정 요인으로 변화의 결과와 변화의 과정에 관련된 두 가지 요인을 제시하였다. 첫 번째 요인은 변화 결과와 관련하여 개인의 이익과 손실에 대하여 변화가 갖는 잠재적인 영향을 개인이 지각하는 정도와 관련된 요소이며, 이는 변화의 속성에 따라 매우 다양하다. 이와 유사하게 Oreg(2006)의 연구에서도 변화 결과와 관련되는 요인으로 구성원의 권한, 고용안정감, 내재적 보상 등을 제시하였다. 즉 구성원의 중요한 관심사는 변화가 직무내용을 바꾸고 새로운 과업을 도입하며 기존의 업무방식을 타파하고 사회적 업무관계를 재형성하며 자율과 권한이 줄어들고 지위가 낮아지는 정도 등에 있다고 보았다. 이러한 지각된 손실과 변화에 대한 고용 불확실성은 구성원들 사이에 두려움과 염려를 초래시키는 잠재성을 가지고 있으므로 조직변화에 대한 저항의 중요한 원천이 될 수 있다. 두 번째 요인은 구성원들이 변화 과정에 참여함으로써 변화에 대한 구성원들의 평가에 영향을 미칠 수 있는 요소들이다. 이는 조직변화 과정에서 변화에 대한 화, 좌절, 불안 등과 같은 심리적 저항뿐만 아니라 저항 행동의 증가, 조직변화에 대한 필요성을 부정적으로 평가하는 것 등과 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다(Oreg, 2006).

## 2. 성장 욕구의 개념과 선행연구

성장 욕구란 개인으로서의 성장과 발전에 대한 인간의 욕구에 관련되는 것으로 개인적 성취, 학습, 성장발전과 같은 개인의 욕구를 의미한다(전원보, 2002). 이러한 성장 욕구는 기본적으로 욕구 이론들에서 그 기원을 찾을 수 있다. McGregor의 Theory X 와 Theory Y에 의하면, 자기 동기화된 사람들일수록 일에 임하는 자세가 스스로 성취적이고 책임

감을 가지게 된다고 보고 있다. 즉, 일을 하는 것에 있어 보다 긍정적인 의미를 부여하는 사람들을 Theory Y의 속성을 가진 집단으로 분류하고 있다. 이 이론에 있어 Theory Y의 집단들은 보다 성장 욕구가 높은 집단임을 알 수 있다. 또 McClelland의 욕구 이론에서는 인간의 욕구를 크게 3가지로 분류했는데 성취의 욕구, 소속의 욕구, 권력의 욕구가 있다고 보았다. 이 중 성장 욕구와 관련이 깊은 성취의 욕구에 대한 개념은 남들보다 앞서나가고 성공하고자 하는 것이라고 할 수 있다. 강한 성취의 욕구를 가진 사람일수록 이를 충족시키기 위해 경쟁적인 상황·활동 등에 놓이게 된다.

성장 욕구가 개인으로서의 성장과 발전에 대한 인간 욕구와 관련되는 속성이라고 본다면(Kulik & Oldham, 1988) 이러한 이론들의 성취 욕구 등과 관련되어 성장 욕구에 대한 개념을 이해할 수 있다. 즉, 성장 욕구란 개인적 성취와 학습 혹은 자기 동기화된 성장발전과 같은 개인의 변화에 대한 욕구라고 할 수 있는 것이다.

Hackman과 Oldham(1976)은 개인의 성장 욕구를 ‘도전적인 일을 하고 싶어 하고, 새로운 것을 배우고 싶어 하며 독립적으로 활동하고 다양한 일을 좋아하는 것이며, 개인의 능력발전, 성취감, 독립성 및 자아실현을 추구하는 욕구’라고 정의하였다. 이는 한 개인이 조직에서 성장, 발전하고 싶은 욕구와 관련되는 개인적 특성으로 설명될 수 있다. 이는 한 개인이 조직에서 성장, 발전하고 싶은 욕구와 관련되는 개인적 특성으로 자존 욕구와 자아실현 욕구에 대한 열망을 말한다.

Hackman과 Oldham(1976)의 연구에 의하면 성장 욕구가 높은 사람들은 작업내용이 다양하고 높은 수준의 지식과 기술을 요하는 직무 또는 자주성이나 책임감을 보다 많이 느낄 수 있고 개인의 성장에 도움이 되는 직무로부터 긍정적인 심리상태를 경험하게 되면 더 큰 만족을 얻고 자기가 속한 조직을 위해 자율적이고 혁신적인 행동을 보다 많이 나타낸다고 밝혔다. 또한 높은 성장 욕구를 가진 개인은 새로운 것을 배우기 원하며 그것을 발전시키고 그들의 업무에 있어서 더 나은 성장을 할 수 있도록 노력하는 특징이 있다.

이론에 대한 실증적 검증에서 직무특성모형에서 성장 욕구 강도의 개인차는 조절 효과를 가지며 특히 성장 욕구 강도가 높은 종업원들은 중요한 심리적 상태들을 경험한 후에 개인과 작업에 대하여 바람직한 반응을 나타낼 가능성이 더 높다.

Hackman과 Oldham(1980)은 성장 욕구가 직장 내에서 성장하고 발전하고 싶은 개인의 욕구로서 측정되는 것이며, 성장 욕구가 종업원의 창의적인 성과와 긍정적으로 관련된다고 하였다. 성장 욕구 강도(Growth Need Strength)는 Hackman과 Oldham (1975, 1976, 1980)의 직무특성모형(JCM:Job Characteristic Mode 1)에서 제시된 개념이며 5개의 핵심직무특성(기술다양성, 직무 정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백)이 종업원의 주요한 심리상태에 긍정적인 영향을 미치고 이는 종업원의 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. Hackman과 Oldham은 이러한 핵심직무특성과 주요 심리상태, 그리고 개인의 만족 및 성과 간의 관계는 개인특성요인과 상황 요인에 의해 조절될 것이라고 예측하였는데 대표적인 조절변수로 개인의 성장 욕구 강도를 제안하였으며 성장 욕구 강도가 조절 효과를 가진다는 것은 상당 부분 인정되고 있다.

### 제 3 절 선행연구 검토에 따른 가설의 설정

2015년 기획재정부에서 공공기관 임금피크제 권고안을 발표하며 2015년 말 모든 공공기관이 ‘임금피크제’라는 제도를 도입하였다. 임금피크제는 우리나라의 임금체계, 출산을 저하와 고령화의 가속화 등 사회경제적 여건을 감안할 때 필요한 제도라고 판단됨에 따라 임금피크제는 필요한 제도라고 인식하거나, 그와는 별도로 공공기관인 이상 임금피크제를 도입하는 것은 불가피하였다는 인식은 공공기관 구성원이라면 어느 정도 가지고 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 구성원의 특성에 따라 필요성을 인식하는 정도나 이해의 정도에 유의미한 차이가 있는지 조직 변화관리의 측면에서 확인해 볼 가치가 있다고 생각된다.

도입 필요성에의 공감 여부나 제도 이해의 깊이에 상관없이 구성원들은

임금피크제 도입으로 인한 변화를 겪게 되었다. 임금피크제 대상자뿐만 아니라 이를 지켜보고 미래에 역시 유사한 경로를 밟을 것이 예측되는 구성원 모두에게 영향을 미치는 커다란 변화이며, 이러한 변화를 받아들이는 정도나 양상은 개인마다 다를 것이다. 조직변화(organizational change)는 수용과 저항의 두 가지 반응으로 나타나는데, 새로운 제도나 변화가 저항을 유발하지 않고 수용된다는 것은 새로운 제도의 효과성을 의미할 수 있으므로 임금피크제에 대한 구성원들의 호의적인 태도인 임금피크제 수용도(이승복, 2015)는 임금피크제의 효과를 분석하고 효율적인 방안을 분석하는 요인이 될 수 있다.

본 연구에서는 임금피크제 인식을 임금피크제에 대한 필요성 인식, 이해도, 수용도의 세 가지 영역으로 구분하였는데, 그 중 수용도와 관련하여 기존의 선행연구에서 사용해 온 ‘우리 회사의 임금피크제는 수용할만하다.’ 등의 임금피크제도 자체에 대한 전반적인 수용도가 아닌, 임금피크제 도입에 따른 쟁점(임금삭감의 타당성, 새로운 직무개발, 인사관리상의 제반 문제)과 관련하여 임금피크제의 세부 설계 내용에 대한 수용도를 측정하고자 한다. 더구나, 공공기관 임금피크제 권고안에 의하면, 임금 지급률과 임금조정 기간 등 임금피크제 세부사항은 기관의 상황에 맞게 합리적으로 설계하도록 하였고, 임금피크 대상자의 능력과 경험이 기관의 생산성에 기여할 수 있도록 적합한 직무를 개발하여야 함을 명시하고 있어, 도입을 강제하는 반면 그 내용에 있어서는 해당 기관의 여건을 고려할 수 있도록 다소의 자율성을 부여하고 있다.

임금피크제 도입 취지, 선행연구, 공공기관 임금피크제 권고안에서 부여한 자율성의 범위를 고려하여, 임금피크제 수용도를 임금 감액 수용도, 배치 수용도, 고령 친화 수용도, 직무 수용도 등 4개의 하위 영역으로 구분하고자 한다(하위 영역의 세부적인 내용은 제3장 제3절 ‘변수의 정의 및 측정’에서 제시). 이에 따라 임금피크제 인식이라 함은 ① 임금피크제에 대한 필요성 인식 ② 임금피크제 이해도 ③ 임금감액 수용도 ④ 배치 수용도 ⑤ 고령친화 수용도 ⑥ 직무 수용도를 포괄하는 의미로 사용·분석하고자 한다.

개인이나 집단은 어떤 심리적, 사회적, 문화적 특성을 지니고 있으며 일단 습득하고 있는 특성을 지속적으로 오래 유지하려는 경향이 있는데, 지속성과 안정성을 지키려는 것이 새로운 변화와 발전에 저항하는 힘의 강도를 변화에 대한 저항도라고 정의한다. 이와 같이 변화에 대해 저항하는 원인으로는 균형유지, 습관, 준거 체제, 성공적 체험, 불안 등의 심리요소가 있다.

대부분의 현대 산업사회는 변화의향이 있고, 변화를 시작할 수 있고, 변화에 긍정적으로 반응하는 사람들을 소중히 한다. 그럼에도 불구하고, 이러한 변화를 시작하려는 조직들은 종종 변화에 저항하는 조직 속의 개인 또는 집단에 의해 좌절될 수 있다. (Shaul Oreg, Resistance to change, 2003) 임금피크제는 신분, 급여, 직무 등 환경에 큰 변화가 오기 때문에 변화에 대한 저항의 수준이 높은 사람이 임금피크제에 호의적일 수 없을 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*1. 변화에 대한 저항의 수준이 높은 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.*

직무특성모형에서는 충실화된 직무특성과 종업원 반응 간에서 성장 욕구 강도가 조절 변수로서의 역할을 한다. 즉, 충실화된 직무는 성장 욕구 강도가 강한 개인에게서 동기(Motivation)가 직무성과를 유발하게 된다 (Hackman & Oldham, 1975).

임금피크제에서는 직무 충실화와 반대로 고용이 보장되는 대신 급여도 줄어들고 또 직무의 중요도나 권한이 감소하는 직무로 배치되는 수가 많다. 따라서 임금피크제 하에서는 성장 욕구 강도가 강한 종업원일수록 부정적인 반응을 보일 가능성이 크기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*2. 성장 욕구 강도가 높은 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.*

임금피크제는 우리나라의 임금체계, 출산율 저하와 고령화의 가속화 등 사회경제적 여건을 감안할 때 필요한 제도라고 판단된다. 이에 따라 임금피크제는 필요한 제도라고 인식하거나, 그와는 별도로 공공기관인 이상 임금피크제를 도입하는 것은 불가피하였다는 인식은 공공기관 구성원이라면 어느 정도 가지고 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 제도 도입에 따른 이익과 불이익의 효과는 구성원이 조직 내에서 처해 있는 위치에 따라 그 영향력의 속도나 크기가 다르게 느껴질 것이며, 이는 임금피크제에 대한 인식에도 차이를 가져올 것으로 예상된다. 그에 따라, 첫째, 2급 이상은 정년연장 없이 임금만 삭감되는 정년보장형이고 3급 이하의 임금피크제 도입 전보다 정년이 연장되며 연장된 기간 동안 임금 감액이 이루어지는 정년연장형으로, 직급에 따라 임금피크제 적용방식이 다르기 때문에 직급은 임금피크제에 대한 인식의 정도에 영향을 미칠 것이며, 그 중에서도 임금 감액 수용도에서 2급 이상이 더 낮은 결과가 나올 것이다.

*3. 2급 이상이 되면 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높아질 것이다.*

둘째, 3급 이하의 경우 임금피크제 대상자가 되면 임금피크제 적합 직종으로 개발되어 있는 업무분야로 전직을 하게 되는데, 임금피크제 적합 직종과 유사한 분야에 종사하고 있다면 업무적응이 보다 빠를 것이며 이는 임금피크제 인식에 영향을 미칠 가능성이 높은 요인이다. 따라서, 현재 종사하고 있는 업무 분야는 임금피크제에 대한 인식의 정도에 영향을 미칠 것이며, 특히 고령친화 수용도와 직무 수용도에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다.

*4. 종사업무분야는 임금피크제 인식에 영향을 미칠 것이다.*

셋째, 재직기간이 길다는 것은 공공기관의 역할에 대한 내재화로 정부

시책에 대한 수용도가 높아질 것이며, 또한 퇴직이 가까워졌다는 의미도 되므로, 재직기간이 길수록 임금피크제에 대한 인식에는 차이가 있을 것이다. 따라서, 재직기간은 임금피크제에 대한 인식의 정도에 영향을 미칠 것이다. 특히, 재직기간이 길수록 임금피크제 필요성 인식은 높고, 임금 감액 수용도를 비롯한 수용도는 낮을 것이다.

*5. 재직기간은 임금피크제 인식에 영향을 미칠 것이다.*

마지막으로, 임금피크제를 제도로만 알고 있는 사람과 실제 그 대상이 되거나 임금피크제 대상자와 함께 근무하면서 그들이 근무하는 모습을 지켜보고 그들의 의견을 들으며 영향을 받은 사람의 임금피크제에 대한 인식은 같지 않을 것이다. 특히 임금이 감액됨에 따라 업무 수행 의욕이 감소한 임금피크제 대상자와 함께 근무하는 사람이라면 그 또한 임금피크제를 전혀 경험하지 않은 사람들에 비해 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높아질 것이다.

*6. 임금피크제에 대한 직·간접적으로 경험한 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.*

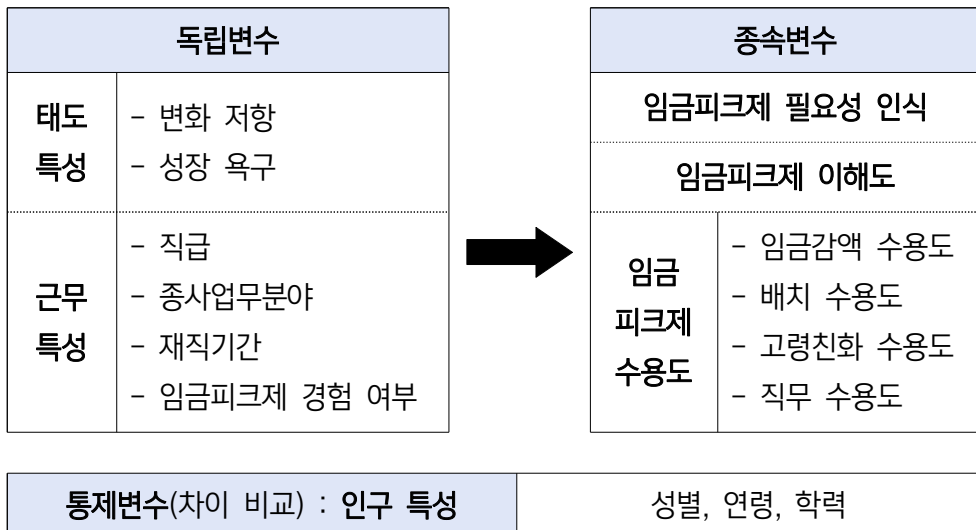
### 제 3 장 연구설계 및 분석방법

#### 제 1 절 연구 모형

본 연구에서는 임금피크제 인식 영향요인을 독립변수로 하여 하위변수로는 태도 특성과 근무 특성으로 크게 구분하였다. 태도 특성은 변화에 대한 저항의 수준과 성장 욕구 강도 두 가지를, 근무 특성으로는 응답자의 현재 직급, 현재 종사하고 있는 업무 분야, 인력공단에서 재직한 기간, 임금피크제 경험 여부(임금피크제 대상자로 직접 경험 또는 임금피크제 대상자와 함께 근무하는 간접 경험)로 설정하였다.

종속변수인 임금피크제 인식은 임금피크제 도입의 필요성 인식 정도, 현재 운영 중인 임금피크제에 대한 이해도와 수용도로 설정하였으며, 특히 임금피크제 수용도는 보다 세부적으로 살펴보기 위하여 임금감액 수용도, 배치 수용도, 고령친화 수용도, 직무수용도로 분류하여 다음과 같이 연구 모형을 설정하였다.

<그림2> 연구 모형





## 제 2 절 변수의 정의 및 측정

### 1. 종속변수

#### 1.1. 임금피크제 필요성 인식

임금피크제는 우리나라의 임금체계, 출산율 저하와 고령화의 가속화 등 사회경제적 여건을 감안할 때 필요한 제도라고 판단된다. 이에 따라 임금피크제는 필요한 제도라고 인식하거나, 그와는 별도로 공공기관인 이상 임금피크제를 도입하는 것은 불가피하였다는 인식은 공공기관 구성원이라면 어느 정도 가지고 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 구성원 개인이 가지는 직무 또는 조직 변화에 대한 태도의 차이에 따라 필요성 인식에 유의미한 차이가 있는지 조직 변화관리의 측면에서 확인해 볼 가치가 있다고 생각되어 종속변수로 설정하였다. 본 연구에서는 Herscovitch and Meyer's(2002)가 개발한 변화몰입척도 중 규범적 몰입을 4개 문항으로 구성한 이승복(2014)의 설문 문항을 사용하였다. 리커트 7점 척도에 의하여 각 문항에 따라 “1. 전혀 그렇지 않다”, “4. 보통이다”, “7. 매우 그렇다”로 각각 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7점을 배점으로 하여 점수를 산출하여 평가하였다.

<표 3> 종속변수 - 임금피크제 필요성 인식 설문 문항

연번	설문내용
1	나는 임금피크제가 우리 회사에 필요한 제도라고 생각한다.
2	임금피크제는 우리 회사에서 불가피한 선택이라고 생각한다
3	임금피크제는 최선은 아니지만 차선이라고 생각한다.
4	나는 임금피크제 제도 자체에는 반대하지 않는다.

## 1.2. 임금피크제 이해도

새로운 제도의 도입을 앞두고 조직은 구성원들의 공감도와 적응력을 높이기 위해 다양한 방식의 교육을 시도한다. 그러나 동일한 양의 정보를 제공하더라도 개인의 태도 특성에 따라 이해하고자 하는 노력이 다를 것이며 그에 따른 이해도에도 차이가 있을 것이다. 임금피크제에 대한 이해도 역시 구성원의 개인적 태도의 차이에 유의미한 영향을 받는지 조직변화관리의 측면에서 확인해 볼 가치가 있다고 생각되어 종속변수로 설정하였다. 본 연구에서는 허용호(2007)의 설문 문항을 사용하였다. 리커트 7점 척도에 의하여 각 문항에 따라 “1. 전혀 그렇지 않다”, “4. 보통이다”, “7. 매우 그렇다”로 각각 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7점을 배점으로 하여 점수를 산출하여 평가하였다.

<표 4> 종속변수 - 임금피크제 이해도 설문 문항

연번	설문내용
1	나는 우리 회사의 임금피크제 도입 목적에 대해 잘 알고 있다.
2	우리 회사의 임금피크제는 바람직한 형태로 도입되었다고 생각한다.
3	우리 회사의 임금피크제는 모델이 비교적 단순하고 이해하기가 쉽다.
4	우리 회사는 임금피크제 도입 시 전 구성원들의 공감대 형성을 위해 충분히 노력했다고 생각한다.

## 1.3. 임금피크제 수용도

임금피크제가 효과적으로 운영되는 정도를 분석하기 위해, 임금피크제에 대한 구성원들의 호의적인 태도 즉, 수용도(acceptance) 또한 중요 요인이 될 수 있다(이승복, 2015). 조직변화(organizational change)에 대해 수용과 저항의 두 가지 반응이 나타나는데, 새로운 제도나 변화가 저항을 유발하지 않고 수용된다는 것은 새로운 제도의 효과성을 의미할 수 있으므로 임

임금피크제 수용도는 이 제도의 효과성을 분석하는데 요인이 될 수 있다. 본 연구에서는 임금피크제 수용도를 임금피크제도 도입 취지, 선행연구, 공공부문 임금피크제 권고안 등을 검토한 결과 공공기관별 제도 설계의 자율성이 부여되었다고 볼 수 있는 임금 감액 수용도, 배치 수용도, 고령 친화 수용도, 직무 수용도 등 4개 영역으로 구분하여 측정하고자 한다.

측정도구는 Hennema와 Schwab(1985), Fong와 Shaffer(2003), Colquitt(2001), Davis(1989), JDS by Hackman와 Oldham(1975), 박왕주(2016), 이정길(2017) 연구를 참조하여 임금피크제만족도 14문항, 임금피크제수용도 12문항 등 2개 변인 총 26문항의 Likert 4점 척도로 구성된 이수경(2017)의 설문을 참조하여 구성하였다. 수용도(임금 감액, 배치, 고령 친화 수용도) 문항은 그대로 사용하고, 만족도 문항 중 직무만족도 문항에 해당하는 항목 4개를 직무수용도 측정에 적합하게 수정하여 사용하고자 한다. 리커트 7점 척도에 의하여 각 문항에 따라 “1. 전혀 그렇지 않다”, “4. 보통이다”, “7. 매우 그렇다”로 각각 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7점을 배점으로 하여 점수를 산출하여 평가하였다.

각각의 측정 내용은 다음과 같다.

공공부문 임금피크제 권고안에 의하면, 총인건비 인상률 한도 범위 내에서 신규채용 인원의 인건비가 충당되도록 설계하되, 임금지급률(감액률)및 임금조정기간은 기관의 연령분포, 임금체계 등을 감안하여 합리적으로 설계하라고 하고 있다. 이에 따라 기관들마다 임금지급률(감액률)과 임금조정기간이 다른 바, 이에 대한 구성원의 수용 여부를 임금감액 수용도 3개 문항으로 측정한다. 임금피크제 도입 취지 또는 목적이라 할 수 있는 인사적체 해소와 고령인력 활용이 달성되도록 제도가 설계되고 운용되고 있는지를 배치수용도와 고령친화수용도 각 3개 문항으로 측정한다. 마지막으로 임금피크 대상자의 능력과 경험이 기관의 생산성 향상에 기여할 수 있도록 적합한 직무를 개발하여 부여하도록 명시된 공공기관 임금피크제 권고안에 따라 별도직무를 선정하여 부여하고 있는 바, 이에 대한 구성원의 수용도를 4개 문항으로 측정한다.

<표 5> 종속변수 - 임금피크제 수용도 설문 문항

구분	연번	설문내용
임금 감액 수용도	1	우리 회사의 임금피크제는 감액규모가 적정하다
	2	우리 회사의 임금피크제는 정년 이전 급여 감액 기간이 적정하다고 할 수 있다
	3	우리 회사의 임금피크제는 피크 연령 산정이 적정하다
배치 수용도	1	우리 회사의 임금피크제는 세대교체로 인한 재직자 승진기회 확대에 도움이 된다
	2	우리 회사의 임금피크제는 인사 적체 해소에 도움이 된다
	3	우리 회사의 임금피크제는 구조조정의 대안으로 도움이 된다
고령 친화 수용도	1	우리 회사의 임금피크제는 고령 인력의 경험과 노하우 활용에 도움이 된다
	2	우리 회사의 임금피크제는 풍부한 지식과 기술을 갖춘 근로자 활용에 도움이 된다
	3	우리 회사의 임금피크제는 고령 인력의 사기에 도움이 된다
직무 수용도	1	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 난이도는 적정하다
	2	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 질은 적정하다
	3	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 양은 적정하다
	4	임금피크 대상자가 수행하고 있는 직무는 전반적으로 적정하다

## 2. 독립변수

### 2.1. 변화 저항

변화에 대한 저항이란 자신의 개인성향으로 변화에 대한 불편함, 인지적 경직성 등 심리적 거부감을 의미하며 Shaul Oreg(2003)의 논문을 인용하여 8개 문항으로 구성된 이승복(2014)의 설문을 사용하고자 한다. 리커트 7점 척도에 의하여 각 문항에 따라 “1. 전혀 그렇지 않다”, “4. 보통이다”, “7. 매우 그렇다”로 각각 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7점을 배점으로 하여 점수를 산출하여 평가하였다.

<표 6> 독립변수 - 변화 저항 설문 문항

연번	설문내용
1	나는 새롭고 다른 것보다는 옛날 일을 하는 것이 좋다
2	나는 일하는 방식에 상당한 변화가 있을 거라는 말을 들으면 스트레스를 느끼게 된다
3	나는 내 마음을 쉽게 바꾸지 않는다
4	나는 변화가 나에게 도움이 된다는 것을 알면서도 때로는 그것을 회피할 때가 있다

## 2.2. 성장 욕구

성장 욕구강도란 종업원이 자신의 개인적 성장과 발전에 대한 의욕이 강한 정도로 Hackman과 Oldham(1976)이 개발한 직무진단조사(JDS: Job Diagnostic Survey)에서 성장 욕구강도를 측정하기 위해 제시된 항목을 참고하여 만든 이승복(2014)의 연구에서 총4문항을 선정하여 사용하고자 한다. 리커트 7점 척도에 의하여 각 문항에 따라 “1. 전혀 그렇지 않다”, “4. 보통이다”, “7. 매우 그렇다”로 각각 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7점을 배점으로 하여 점수를 산출하여 평가하였다.

<표 7> 독립변수-성장 욕구 설문 문항

연번	설문내용
1	나는 독자적인 사고와 행동이 많이 요구되는 업무를 선호한다
2	나는 힘이 들더라도 새로운 것을 배울 수 있는 업무를 선호한다
3	나는 업무 수행 시 개인적인 성장과 발전을 위한 기회를 갖고 싶어한다
4	나는 중요한 의사결정을 해야 하는 업무를 맡고 싶다

### 2.3. 근무 특성

동일한 조직 내에서 근무하더라도 입사 시 채용조건 등이 다른 직렬이 존재하고, 업무 분야가 다르며, 근무년수에 차이가 있으며, 승진 경험의 차이에 따라 직급 또한 달라지게 된다. 또한, 임금피크제를 직접 적용받고 있는 사람이 있고, 그들과 함께 일하는 간접 경험자가 있는가 하면, 임금피크제를 인사관련 규정에 존재하는 제도로만 알고 있는 미경험자도 있다. 직급과 직렬은 직접 기재하도록 하였으며, 현재 종사하고 있는 업무분야는 사업 단위로 구분하여 예시를 제시하고 선택하도록 하였고, 재직기간과 정년퇴직잔여년수는 직접 숫자를 기재하도록 하였다. 임금피크제 경험여부는 직접 경험, 간접 경험, 미경험으로 구분하여 제시하고 선택하도록 하였다.

<표 8> 독립변수-근무 특성 설문 문항

변수명		측정방법
근무 특성	직급	1~6급 중 입력
	현재 종사 업무 분야	경영지원, 자격검정, 평생능력개발, 외국인고용지원, 해외 취업, 기능장려(기능경기포함)
	재직기간	근무년수 입력(휴직 포함)
	정년퇴직잔여년수	잔여년수 입력
	임금피크제도 경험 여부	적용-직접경험, 미적용(부서 내 임피적용자 있음)-간접 경험, 미적용(부서 내 임피적용자 없음)-미경험 중 선택

### 3. 통제변수

통제변수로는 개인이 태어나면서부터 부여받았기 때문에 바꿀 수 없는 성질의 성별과 연령의 인구통계학적 특성을 선택하였고, 이와 함께 학력을 추가적인 통제변수로 설정하였다.

<표 9> 통제변수 측정방법

변수명		측정방법
인구 특성	성별	남성, 여성 중 선택
	연령	만 나이 입력
	학력	고졸, 전문대졸, 4년 대졸, 석사, 박사 중 선택

### 제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

#### 1. 설문지의 구성

본 연구에서 사용할 설문은 기존 선행연구들을 참조하여 구성하였으며, 인구통계학적 변수를 포함하여 총 22개의 문항으로, 정리하면 다음과 같다.

<표 10> 설문지의 구성

주요변수		문항 수	문항 번호	비고
태도 특성	변화 저항	4	I -1,2,3,4	이승복(2014) 논문 인용
	성장 욕구	4	I -3,4,5,6	
근무 특성	직급, 직렬, 현재 종사 업무 분야, 재직기간, 정년퇴직 잔여년수, 임금피크제도 경험 여부	6		
임금피크제 필요성 인식		4	II -1,2,3,4	이승복(2014) 논문 인용
임금피크제 이해도		4	II -3,4,5,6	허용호(2007) 논문 인용
임금피크제 수용도	임금감액 수용도	3	III -1,2,3	이수경(2017) 논문 인용 및 수정
	배치 수용도	3	III -4,5,6	
	고령친화 수용도	3	III -7,8,9	
	직무 수용도	4	III -10,11,12,13	

주요변수		문항 수	문항 번호	비고
인구 특성	성별, 연령, 학력	3		

## 2. 연구대상 및 자료수집

연구대상은 위탁집행형 준정부기관인 인력공단의 조직구성원으로 한다. 인력공단은 2015년 기획재정부의 ‘공공기관 임금피크제 권고안’에 따라 2016년부터 임금피크제도를 운영하고 있다. 인력공단 본부는 울산에 소재하고 있으며, 2개 부설기관(울산, 인천), 6개 지역본부(서울, 부산, 대구, 광주, 인천, 대전), 18개 지사(제주 등)로 구성되어 있다. 인력공단 직원은 임원, 별정직, 정규직, 공무원 등으로 구성되어 2019년 12월 현재 총 1,776.79명(경영공시 알리오, 현원)이나, 임금피크제 운영지침 상 임금피크제 적용대상인 1~6급 일반직, 출제연구직, 상시검정직, 전문지원직 직원 등 정규직 직원(1,549명)만을 조사대상으로 선정하기 위하여 대상을 한정하였다.

설문 조사법을 이용하여 임금피크제 인식에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 분석하기 위하여 구성원의 직무 태도(변화 저항, 성장 욕구), 인력공단에서의 근무 특성(직렬, 직급, 현재 종사 업무, 재직기간, 임금피크제 경험 여부)을 조사하였다. 더불어 해당 구성원의 인구 특성(성별, 연령, 학력)에 따라 임금피크제 인식에 차이가 있는지 분석하기 위하여 관련 내용도 설문 항목에 포함하였다.

조사는 12월 2일부터 20일까지 3주간, 인력공단 재직 직원들에게 설문지를 배포하여 직접 서면조사를 실시하였으며, 회수된 총 224건 중 불성실 응답 9건을 제외한 213건을 분석 대상으로 하였다.

## 3. 분석방법

본 연구의 통계분석을 위해 STATA 통계패키지 프로그램을 활용하였으며, 다음과 같은 통계분석 방법을 실시하였다.



첫째, 본 설문에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성 및 근무특성을 파악하기 위해, 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 본 설문의 응답의 신뢰성을 파악하기 위해 크론바흐알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다.

셋째, 주요 변수들의 기술통계 분석을 위해, 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 산출하였다.

넷째, 주요 변수들간의 상관관계를 파악하기 위해, 피어슨의 상관분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다.

다섯째, 응답자의 인구통계학적 특성 및 근무특성에 따른 임금피크제 필요성 인식, 이해도, 수용도의 차이를 검증하기 위해 t-test, 일원분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였으며, Scheffe의 사후검증을 실시하였다.

여섯째, 임금피크제 필요성 인식, 이해도, 수용도에 유의미한 영향을 미치는 요인을 찾기 위해, 다중회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 분석결과 및 논의

### 제 1 절 조사자료의 일반현황

응답자들의 인구 특성은 <표 11>과 같다.

성별은 남성이 114명(53.52%)이고, 여성은 99명(46.48%)으로 인력공단 전체 남녀 비율과 유사하다.(남성 1,025.54명 57.72%, 여성 751.25명 42.28%, 알리오 '19.12.31기준) 연령은 30대 미만이 39명(18.31%), 30대가 59명(27.70%), 40대가 63명(29.58%), 50대가 52명(24.41%)으로 40대가 가장 많은 분포를 형성하였고, 30대가 그다음을 차지하였다. 학력은 고졸 이하 22명(10.33%), 전문대졸 9명(4.23%), 대졸 146명(68.54%), 석사 이상 36명(16.90%)으로 대졸이 가장 많았다.

<표 11> 응답자의 인구특성

N=213

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	114	53.52
	여성	99	46.48
연령	30대 미만	39	18.31
	30대(30~39세)	59	27.70
	40대(40~49세)	63	29.58
	50대(50~59세)	52	24.41
학력	고졸 이하	22	10.33
	전문대졸	9	4.23
	대졸	146	68.54
	석사	31	14.55
	박사	5	2.35

응답자들의 근무 특성은 <표 12>와 같다.

직렬은 일반직 200명(93.9%), 출제연구직 3명(1.41%), 상시검정직 5명(2.35%), 전문지원직 5명(2.35%)로 일반직이 압도적으로 많았다.

직급은 1급 2명(0.94%), 2급 24명(11.27%), 3급 58명(27.23%), 4급 53명(24.88%), 5급 51명(23.94%), 6급 25명(11.74%)으로 3,4,5급이 가장 많은 비중을 차지하였다.

현재 종사하고 있는 업무 분야는 경영지원이 24명(11.27%), 자격검정이 70명(32.86%), 평생능력개발이 88명(41.31%), 외국인고용지원이 23명(10.80%), 해외취업이 1명(0.47%), 기능장려는 7명(3.29%)로 평생능력개발사업 종사자가 가장 많고 다음으로 자격검정업무 종사자가 많았다.

채직기간은 10년 미만이 84명(39.44%), 10년 이상 20년 미만이 64명(30.04%), 20년 이상이 65명(30.52%)로 10년 미만 채직자가 다소 높은 비중을 차지하고 있다. 임금피크제도 경험 여부는 현재 임금피크제 적용자, 즉, 직접 경험자가 6명(2.82%), 임금피크제 적용자와 한 부서에서 근무한 간접 경험자가 134명(62.91%), 임금피크제 적용자도 아니고 임금피크제 적용자와 한 부서에서 근무한 경험도 없는 미경험자가 73명(34.27%)으로 간접 경험자가 가장 많은 비중을 차지하였다.

<표 12> 응답자의 근무 특성

N=213

변수명		빈도(명)	비율(%)
직렬	일반직	200	93.9
	출제연구직	3	1.41
	상시검정직	5	2.35
	전문지원직	5	2.35

변수명		빈도(명)	비율(%)
직급	1급	2	0.94
	2급	24	11.27
	3급	58	27.23
	4급	53	24.88
	5급	51	23.94
	6급	25	11.74
현재 종사하고 있는 업무 분야	경영지원	24	11.27
	자격검정	70	32.86
	평생능력개발	88	41.31
	외국인고용지원	23	10.80
	해외취업	1	0.47
	기능장려	7	3.29
재직기간	10년 미만	84	39.44
	10년~19년	64	30.04
	20년 이상	65	30.52
정년퇴직 잔여년수	10년 미만	46	21.60
	10년~19년	63	29.58
	20년~29년	56	26.29
	30년 이상	48	22.54
임금피크제도 경험 여부	적용-직접경험	6	2.82
	미적용(부서 내 임피적용자 있음)-간접경험	134	62.91
	미적용(부서 내 임피적용자 없음)-미경험	73	34.27

## 제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석

신뢰성 분석이란 측정도구가 일관성이 있는지를 알아보기 위한 것으로, 그 일관성은 어느 특정한 측정도구로 여러 번 반복 측정을 하더라도 그 결과는 동일하게 나와야 함을 의미한다. 신뢰성의 측정방법에는 재검사법(test-retest method), 복수양식법(multiple forms techniques), 반분법(split-half method), 내적일관성 분석법(internal consistency analysis)등이 있다(남궁근, 2017). 내적일관성 분석법은 동일한 개념의 측정을 위하여 여러 항목을 사용하는 경우, 신뢰성을 떨어뜨리는 항목을 찾아내어 측정도구에서 배제시킨다. 일반적으로 크론바하 알파값(Cronbach's alpha)을 이용한다. 크론바하 알파값이 어느 정도 되어야 만족할 만한 것인지는 조사의 목적에 따라 달라지는데, 측정값을 토대로 중요한 의사결정이 이루어져야 하는 경우에는 0.9 정도를 확보해야 하지만 기초연구에서는 0.6 이상이면 충분한 것으로 본다(남궁근, 2017).

본 연구에서도 측정도구가 얼마나 신뢰성을 갖추고 있는지의 확인을 위하여 크론바하 알파값을 사용하여 각 변수별 내적 일관성을 살펴보았다. 분석결과는 <표 13>과 같은데, 각각의 크론바하 알파값이 0.66에서 0.96 까지 나타났고 모두 0.6 이상이므로 측정도구의 신뢰성 문제는 없는 것을 확인하였다.

<표 13> 측정도구의 신뢰성 검증

척도		문항 수	신뢰도	문항번호
태도 특성	변화 저항	4	0.80	I-1,2,3,4
	성장 욕구	4	0.83	I-3,4,5,6
임금피크제 필요성 인식		4	0.80	II-1,2,3,4
임금피크제 이해도		4	0.66	II-3,4,5,6

척도		문항 수	신뢰도	문항번호
임금피크제 수용도	임금감액 수용도	3	0.91	Ⅲ-1,2,3
	배치 수용도	3	0.87	Ⅲ-4,5,6
	고령친화 수용도	3	0.90	Ⅲ-7,8,9
	직무 수용도	4	0.96	Ⅲ-10,11,12,13

### 제 3 절 변수의 기술통계분석

주요 변수에 대한 기술통계분석 결과는 <표 14>와 같다. 독립변수인 변화 저항과 성장 욕구의 평균은 각각 3.922, 4.606으로, 변화 저항보다 성장 욕구가 더 높은 것으로 나타났다. 종속변수는 대체로 보통(4점) 보다 낮은 2.703에서 3.340점의 평균을 나타냈다. 특히, 임금피크제 필요성 인식과 임금피크제 이해도의 평균은 3.339, 3.340인데 비해 임금피크제 수용도는 평균이 2.703에서 3.080으로 전반적으로 더 낮고, 특히 임금감액 수용도와 고령친화 수용도는 2.70, 2.71로 가장 낮았다.

<표 14> 변수의 기술통계

N=213

구분	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
연령	40.404	10.271	19.000	59.000	-0.059	1.901
재직기간	13.286	9.640	0.500	34.000	0.297	1.835
변화 저항	3.922	1.218	1.000	7.000	-0.058	2.735
성장 욕구	4.606	1.119	1.000	7.000	-0.706	3.754
임금피크제 필요성 인식	3.339	1.430	1.000	6.500	-0.024	2.111
임금피크제 이해도	3.340	1.047	1.000	7.000	0.167	3.197

구분	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
임금감액 수용도	2.703	1.238	1.000	6.000	0.031	1.957
배치 수용도	3.080	1.392	1.000	7.000	0.146	2.386
고령친화 수용도	2.712	1.357	1.000	7.000	0.560	2.798
직무 수용도	3.016	1.378	1.000	7.000	0.048	2.189

#### 제 4 절 상관관계 분석

각 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 상관관계란 두 개 이상의 변수가 있을 때 하나의 변수가 변화하는 것에 따라 다른 변수가 변화하는 정도와 방향을 말한다. 상관관계는 0에서  $\pm 1$  사이의 값으로 나타나는데,  $\pm 1$ 에 가까우면 상관관계가 높은 것이고 0에 가까울수록 상관관계는 낮은 것이다. 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향을 의미한다. 분석결과 독립변수와 종속변수 간 유의한 상관관계가 보이지 않았다.

독립변수들 간의 상관계수가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 볼 수 있다. 분석결과 통제변수 연령과 정년퇴직 잔여년수, 연령과 재직기간, 재직기간과 정년퇴직 잔여년수가 0.8 이상으로 나타나 다중공선성이 의심되는 것으로 나타났는데, 특히 정년퇴직 잔여년수와 연령의 상관계수는 1에 가까운 0.998이었다. 이에 따라 실제 다중공선성 여부를 판단하기 위해 회귀분석을 진행하여 분산팽창계수(VIF)가 10을 넘는지 확인한 결과, 정년퇴직 잔여년수가 322.92로 확인되어 다중공선성에 문제가 있는 것으로 확인되었다. 이에 독립변수에서 정년퇴직 잔여년수를 제외하였다.

<표 15> 변수의 상관관계 분석

구분	성별	연령	학력	직렬	직급	업무	재직기간	정년퇴직 잔여년수	임피경험	변화 저항	성장 욕구	필요성인 식	이해도	임금감액 수용도	배치 수용도	고령친화 수용도	직무
성별	1																
연령	-0.041 0.549	1															
학력	0.007 0.919	-0.254*** 0.000	1														
직렬	-0.080 0.243	-0.246*** 0.000	0.087 0.209	1													
직급	0.091 0.187	-0.129** 0.060	-0.033 0.632	0.025 0.719	1												
업무	0.064 0.352	0.027 0.700	-0.072 0.295	0.091 0.187	0.273*** 0.000	1											
재직기간	-0.084 0.220	0.883*** 0.000	0.175** 0.010	-0.137** 0.046	0.139** 0.043	0.044 0.521	1										
잔여년수	-0.040 0.562	-0.998*** 0.000	-0.257*** 0.000	0.248*** 0.000	-0.126* 0.066	-0.026 0.710	-0.883*** 0.000	1									
임피경험	0.102 0.139	0.295*** 0.000	-0.058 0.402	0.431*** 0.000	-0.017 0.810	-0.061 0.378	0.249*** 0.000	-0.294*** 0.000	1								
변화저항	0.080 0.247	-0.048 0.484	0.003 0.968	-0.045 0.518	-0.084 0.223	-0.084 0.222	-0.021 0.761	0.043 0.535	0.034 0.619	1							
성장욕구	0.004 0.955	-0.021 0.761	-0.094 0.170	-0.002 0.974	0.100 0.147	0.023 0.741	0.018 0.790	0.026 0.707	0.028 0.681	-0.188*** 0.006	1						
필요성	-0.110 0.109	-0.157** 0.022	0.012 0.809	-0.025 0.714	0.028 0.684	0.108 0.117	-0.168** 0.014	0.162** 0.018	-0.021 0.765	-0.014 0.840	-0.030 0.667	1					
이해도	-0.014 0.839	-0.039 0.568	-0.125* 0.068	-0.001 0.984	0.027 0.700	0.108 0.117	-0.024 0.727	0.044 0.519	-0.056 0.424	0.057 0.407	0.064 0.356	0.562*** 0.000	1				
임금감액	-0.044 0.523	-0.376*** 0.000	-0.010 0.886	0.092 0.180	-0.042 0.540	0.130* 0.058	-0.341*** 0.000	0.381*** 0.000	-0.128* 0.063	0.094 0.171	0.050 0.468	0.607*** 0.000	0.571*** 0.000	1			
배치	-0.028 0.687	-0.202*** 0.003	0.006 0.926	0.104 0.130	-0.099 0.150	0.008 0.907	-0.216*** 0.001	0.205*** 0.002	-0.064 0.350	0.029 0.675	0.015 0.833	0.475*** 0.000	0.494*** 0.000	0.688*** 0.000	1		
고령친화	0.017 0.801	-0.204*** 0.003	0.000 0.999	0.023 0.738	0.045 0.517	0.112 0.102	-0.206*** 0.003	0.204*** 0.003	-0.006 0.934	0.034 0.620	-0.088 0.200	0.561*** 0.000	0.481*** 0.000	0.634*** 0.000	0.602*** 0.000	1	
직무	0.028 0.682	-0.206*** 0.002	0.111 0.106	0.017 0.802	-0.054 0.431	0.125** 0.068	-0.203*** 0.003	0.211*** 0.002	-0.012 0.858	0.069 0.320	-0.067 0.331	0.454*** 0.000	0.419*** 0.000	0.511*** 0.000	0.428*** 0.000	0.624*** 0.000	1

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01



## 제 5 절 특성에 따른 변수의 차이 분석

표본집단의 성별에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 16>과 같다.

성별에 따른 직무태도, 임금피크제 필요성인식, 이해도, 수용도 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 평균값으로 비교하는 경우, 독립변수인 직무태도는 남성이 여성보다 변화 저항과 성장 욕구 모두 높은 것으로 나타났다. 종속변수인 임금피크제에 대한 인식은 여성은 임금피크제 필요성 인식, 이해도, 임금감액 수용도, 배치수용도가, 남성은 고령친화 수용도와 직무수용도가 높은 것으로 나타났다.

<표 16> 성별에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	t	p	사후검증	
변화 저항	남성	114	4.012	.112	1.161	0.247	-	
	여성	99	3.818	.125				
성장 욕구	남성	114	4.670	.101	0.056	0.955	-	
	여성	99	4.601	.118				
필요성인식	남성	114	3.193	.138	-1.608	0.109	-	
	여성	99	3.508	.137				
이해도	남성	114	3.327	.103	-0.203	0.839	-	
	여성	99	3.356	.992				
수용도	임금감액 수용도	남성	114	2.652	.122	-0.670	0.523	-
		여성	99	2.761	.117			
	배치 수용도	남성	114	3.044	.126	-0.404	0.687	-
		여성	99	3.121	.146			

구분		표본수	평균	표준편차	t	p	사후검증	
수용도	고령친화 수용도	남성	114	2.734	.136	0.252	0.801	-
		여성	99	2.687	.125			
	직무 수용도	남성	114	3.053	.131	0.411	0.682	-
		여성	99	2.975	.137			

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

표본집단의 연령에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 17>과 같다.

연령은 20대, 30대, 40대, 50대로 나누어 분석하였고, 그 결과 임금피크제 수용도에서만 유의미한 차이가 발견되었다. 임금감액 수용도, 배치수용도, 고령친화수용도, 직무수용도 4개 분야 모두에서 20대가 가장 높은 점수를 보였고, 30대와 40대는 중간, 50대가 가장 낮은 점수를 보여, 연령이 높을수록 임금피크제 수용도가 낮은 것으로 나타났다. 평균값으로 비교했을 때, 임금피크제에 대한 필요성 인식과 이해도 모두 20대가 가장 높았고, 특히 필요성 인식의 경우 연령대가 높아질수록 점수가 낮게 나타나고 있다.

<표 17> 연령대에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증
변화 저항	20대(a)	39	3.962	1.026	1.00	0.395	-
	30대(b)	59	3.876	.295			
	40대(c)	63	4.107	1.190			
	50대(d)	52	3.721	.298			
성장 욕구	20대(a)	39	4.635	1.076	1.47	0.225	-
	30대(b)	59	4.720	1.278			
	40대(c)	63	4.365	1.178			
	50대(d)	52	4.745	1.161			

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증	
필요성인식	20대(a)	39	3.712	1.398	1.58	0.196	-	
	30대(b)	59	3.432	1.480				
	40대(c)	63	3.202	1.456				
	50대(d)	52	3.120	1.336				
이해도	20대(a)	39	3.558	.871	1.59	0.192	-	
	30대(b)	59	3.153	1.035				
	40대(c)	63	3.456	1.146				
	50대(d)	52	3.250	1.036				
수용도	임금감액 수용도	20대(a)	39	3.325	.996	12.62	0.000***	d<a,b,c (Scheffe)
		30대(b)	59	2.927	1.275			
		40대(c)	63	2.751	1.145			
		50대(d)	52	1.923	1.100			
	배치 수용도	20대(a)	39	3.692	1.188	4.38	0.005***	d<a (Scheffe)
		30대(b)	59	3	1.238			
		40대(c)	63	3.122	1.473			
		50대(d)	52	2.660	1.463			
	고령친화 수용도	20대(a)	39	3.256	1.323	3.63	0.014**	d<a (Scheffe)
		30대(b)	59	2.751	1.353			
		40대(c)	63	2.651	1.258			
		50대(d)	52	2.333	1.402			
	직무 수용도	20대(a)	39	3.628	3.628	4.19	0.007***	d<a (Scheffe)
		30대(b)	59	2.928	2.928			
		40대(c)	63	3.040	3.040			
		50대(d)	52	2.630	2.630			

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

표본집단의 학력에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 18>과 같다.

성장 욕구와 임금피크제 필요성 인식이 유의미한 차이를 보였는데, 전문대졸 이하보다는 대졸이, 대졸보다는 석사 이상이 높은 점수를 보여, 학력이 높을수록 성장 욕구가 높은 것으로 나타났다. 또한 임금피크제 이해도 또한 전문대졸 이하보다 대졸과 석사 이상이 높은 점수를 보였다.

평균값으로 비교해보면, 임금피크제 수용도 4개 분류 중 임금감액 수용도, 고령친화 수용도, 배치 수용도는 대졸이 가장 높은 점수를 보인 반면, 직무 수용도는 대졸이 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

<표 18 학력에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증
변화 저항	전문대이하(a)	31	3.887	1.121	0.70	0.499	-
	대졸(b)	146	3.981	1.230			
	석사이상(c)	36	3.715	1.261			
성장 욕구	전문대이하(a)	31	4.153	1.214	6.02	0.002***	a<c (Scheffe)
	대졸(b)	146	4.586	1.025			
	석사이상(c)	36	5.076	1.248			
필요성인식	전문대이하(a)	31	3.218	1.246	0.13	0.876	-
	대졸(b)	146	3.357	1.473			
	석사이상(c)	36	3.375	1.429			
이해도	전문대이하(a)	31	2.887	1.041	3.52	0.032**	a<b,c (Scheffe)
	대졸(b)	146	3.408	1.060			
	석사이상(c)	36	3.458	.917			

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증	
수용도	임금 감액 수용도	전문대이하(a)	31	2.516	1.214	0.70	0.495	-
		대졸(b)	146	2.769	1.221			
		석사이상(c)	36	2.593	1.334			
	배치 수용도	전문대이하(a)	31	2.677	1.321	1.93	0.147	-
		대졸(b)	146	3.194	1.392			
		석사이상(c)	36	2.963	1.414			
	고령 친화 수용도	전문대이하(a)	31	2.591	1.240	0.61	0.546	-
		대졸(b)	146	2.781	1.37.			
		석사이상(c)	36	2.537	1.410			
	직무 수용도	전문대이하(a)	31	3.185	1.446	0.45	0.638	-
		대졸(b)	146	2.957	1.382			
		석사이상(c)	36	3.111	1.323			

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

인력공단의 2급 이상 보직자는 기존 60세였던 정년을 유지하고, 임금피크 대상자가 되어도 그대로 직무를 유지하는 정년보장형 임금피크제이고, 3급 이하 직원들은 기존 57세였던 정년이 3년 연장되어 60세가 되고, 임금피크 대상자가 되면 전문지원직으로 직렬 및 직무가 변경되는 정년 연장형 임금피크제로 이원화하여 운영하고 있다. 반면 임금감액은 정년 퇴직 3년 전부터 동일한 비율로 이루어지기 때문에 2급 이상 보직자들의 불만이 많을 것으로 예상되어, 직급을 2급 이상과 3급 이하로 구분하여 분석하였다.

표본집단의 직급에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 19>와 같다.

분석결과 성장 욕구와 임금피크제 수용도 4개 분류 모두에서 유의미한 차이가 있었는데, 성장 욕구는 2급 이상이 더 높게 나타났고, 임금피크제 수용도에 있어서는 예상대로 2급 이상의 임금감액 수용도, 배치수용도,

고령친화 수용도, 직무 수용도가 모두 낮게 나타나고 있다.

<표 19> 직급에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	t	p	
변화 저항	2급이상	26	3.683	1.299	-1.070	0.286	
	3급이하	187	3.956	1.207			
성장 욕구	2급이상	26	4.962	1.197	1.739	0.083*	
	3급이하	187	4.556	1.102			
필요성인식	2급이상	26	3.106	1.255	-0.888	0.376	
	3급이하	187	3.372	1.452			
이해도	2급이상	26	3.183	.994	-0.819	0.414	
	3급이하	187	3.362	1.055			
수용도	임금감액 수용도	2급이상	26	1.859	.910	-3.827	0.000***
		3급이하	187	2.820	1.233		
	배치 수용도	2급이상	26	2.410	1.227	-2.656	0.008***
		3급이하	187	3.173	1.391		
	고령친화 수용도	2급이상	26	1.910	.940	-4.367	0.000***
		3급이하	187	2.824	1.371		
	직무 수용도	2급이상	26	2.529	1.156	-1.937	0.054*
		3급이하	187	3.084	1.396		

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

표본집단의 재직기간에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 20>과 같다.

분석결과 임금피크제 필요성 인식과 임금피크제 수용도 4개 분류 모두에서 유의미한 차이가 있었다. 필요성 인식은 10년 이상 20년 미만 재직자가 20년 이상 재직자보다 낮은 것으로 나타났고, 임금피크제 수용도의

경우 20년 이상 재직자가 임금감액 수용도, 배치 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도 모두에서 가장 낮은 점수를 보였다. 임금피크제 수용도 중 임금감액 수용도에 있어서는 20년 이하 재직자가 20년 이상 재직자보다 높은 것으로, 고령친화 수용도에서는 10년 미만 재직자가 10년 이상 재직자보다 높은 것으로 나타났다.

<표 20> 재직기간에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증	
변화 저항	10년미만(a)	84	3.945	1.190	0.23	0.794	-	
	10-20년(b)	64	3.977	1.215				
	20년이상(c)	65	3.838	1.272				
성장 욕구	10년미만(a)	84	4.640	1.057	0.18	0.834	-	
	10-20년(b)	64	4.535	1.147				
	20년이상(c)	65	4.631	1.182				
필요성인식	10년미만(a)	84	3.599	1.497	2.36	0.097*	b<c (Scheffe)	
	10-20년(b)	64	3.129	1.420				
	20년이상(c)	65	3.212	1.315				
이해도	10년미만(a)	84	3.292	1.016	0.15	0.859	-	
	10-20년(b)	64	3.379	1.107				
	20년이상(c)	65	3.365	1.039				
수용도	임금 감액 수용도	10년미만(a)	84	3.111	1.164	10.18	0.000***	c<a,b (Scheffe)
		10-20년(b)	64	2.646	1.230			
		20년이상(c)	65	2.231	1.174			
	배치 수용도	10년미만(a)	84	3.345	1.247	3.05	0.050**	c<a (Scheffe)
		10-20년(b)	64	3.027	1.423			
		20년이상(c)	65	2.790	1.491			

구분		표본수	평균	표준편차	F	p	사후검증	
수용도	고령 친화 수용도	10년미만(a)	84	3.032	1.366	3.97	0.020**	c,b<a (Scheffe)
		10-20년(b)	64	2.521	1.294			
		20년이상(c)	65	2.487	1.345			
	직무 수용도	10년미만(a)	84	3.280	1.405	3.89	0.022**	c<a (Scheffe)
		10-20년(b)	64	3.139	1.339			
		20년이상(c)	65	2.654	1.320			

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

표본집단의 임금피크제 경험 여부에 따라 변수에 대한 집단 간의 차이가 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 21>과 같다.

임금감액 수용도, 배치 수용도, 직무 수용도에서 유의미한 차이가 나타나고 있는데, 임금피크제 경험자(현재 임금피크제 적용 대상자인 직접 경험자들과 임금피크제 적용대상자가 아니나 임금피크제 대상자와 함께 근무한 경험이 있는 간접경험자)들이 미경험자(임금피크제 적용대상자가 아니며 임금피크제 대상자와 함께 근무한 경험도 없음)보다 수용도가 현저하게 낮은 것으로 나타났다. 평균값으로 비교해보면, 임금피크제 경험자가 미경험자에 비해 성장 욕구, 임금피크제 필요성 인식 및 이해도가 더 높고, 임금피크제 수용도 하위 4개 분류 모두 낮은 것으로 나타났다.

<표 21> 임금피크제 경험 여부에 따른 차이

구분		표본수	평균	표준편차	t	p	사후검증
변화 저항	경험	140	3.867	.106	-0.910	0.364	-
	미경험	73	4.027	.134			
성장 욕구	경험	140	4.623	.101	0.339	0.735	-
	미경험	73	4.572	.112			



구분		표본수	평균	표준편차	t	p	사후 검증	
필요성인식	경험	140	3.384	.121	0.631	0.529	-	
	미경험	73	3.253	.169				
이해도	경험	140	3.352	.090	0.220	0.826	-	
	미경험	73	3.318	.119				
수 용 도	임금감액 수용도	경험	140	2.552	.106	-2.484	0.014**	-
		미경험	73	2.991	.136			
	배치 수용도	경험	140	2.964	.117	-1.685	0.093*	-
		미경험	73	3.301	.162			
	고령친화 수용도	경험	140	2.602	.115	-1.640	0.103	-
		미경험	73	2.922	.155			
	직무 수용도	경험	140	2.895	.117	-1.795	0.074*	-
		미경험	73	3.250	.156			

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

표본집단의 특성에 따른 변수에 대한 집단 간의 차이를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 변수별 결과를 살펴보면, 구성원의 어떤 특성도 변화 저항에 대해서는 유의미한 차이가 나타나지 않고 있다. 성장 욕구는 학력과 직급에 따라 유의미한 차이를 보였는데, 석사 이상이 전문대졸 이하보다 높고, 2급 이상이 3급 이하보다 높은 것으로 나타났다. 임금피크제 필요성 인식은 재직기간에 따라서만 유의미한 차이를 보였는데, 20년 이상 근무자가 10년 이상 20년 이하 근무자보다 높게 나타났다. 20년 이상 근무자의 경우, 임금피크제 수용도 4개 분류 모두에서는 필요성 인식과는 반대로 가장 낮은 수용도가 나타났는데, 이는 공공기관 근로자로서의 정체성이 재직기간과 함께 커짐에 따라 정부 시책에의 순응성이 높아졌기 때문으로 생각된다. 임금피크제 이해도는 학력에 따라서만 유의미한 차이를 보였

고, 대졸 이상이 전문대졸 이하보다 높은 것으로 나타났다. 임금피크제 수용도는 연령, 직급, 재직기간에 따라서는 4개 하위 분류 모두 유의미한 차이를 보였고, 임금피크제 경험 여부에 따라서는 임금감액 수용도만 유의미한 차이를, 성별과 학력에 따라서는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이는 임금피크제 적용 시기가 가깝거나 적용받고 있는 경우 수용도가 낮고, 특히 정년연장형인 3급 이하보다는 정년보장형인 2급 이상의 수용도가 더 낮음을 보여주고 있다.

표본집단의 특성에 따른 결과를 살펴보면, 성별에 의해서는 어떠한 변수도 유의미한 차이가 나타나지 않았고, 학력에 의해서는 전문대졸 이하가 성장육구와 임금피크제 이해도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 연령대에서는 50대의 임금피크제 수용도가 가장 낮고, 이와 유사하게 재직기간에서는 20년 이상 재직자의 임금피크제 수용도가 가장 낮게 나타났다. 반면 임금피크제에 대한 필요성 인식이나 이해도에서는 연령이나 재직기간에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 임금피크제를 앞두고 있거나 적용받고 있는 경우, 임금피크제의 필요성 인식이나 이해도보다는 임금피크제에 대한 호의적인 태도, 즉 수용도에 있어 유사하게 낮은 경향을 나타내고 있다고 이해할 수 있다. 직급에 따라서는 2급 이상이 3급 이하보다 수용도 4개 분류 모두 낮게 나타났고, 임금피크제 경험여부에 따라서는 직접 경험자의 임금감액 수용도가 낮게 나타났다.

이러한 결과를 종합해보면 임금피크제 필요성 인식과 이해도보다는 직접적인 이해관계가 구체화 된 임금피크제 수용도에 있어 유의미한 차이를 보이고 있으며, 임금피크제 적용시기가 가까운, 연령이 높고 재직기간이 긴 직원일수록 수용도가 낮게 나타났다. 또한, 정년은 그대로인데 임금만 감액되는 2급 이상의 경우 정년이 연장된 3급 이하보다 수용도가 더 낮게 나타났으며, 특히 임금피크제 적용 중인 직접 경험자의 경우 임금감액 수용도가 낮게 나타났다. 이는 직접적인 득실, 즉, 이해관계가 임금피크제에 대한 인식에 가장 큰 영향을 미침을 실증적으로 보여주고 있는 것이며, 따라서 임금피크제의 실효성 있는 정착을 위해서는 조직 구성원의 이해관계를 제일 우선적으로 고려한 제도 설계가 이루어져야 함

을 알 수 있는 것이다. 또한, 임금감액 수용도, 배치 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도 모두 낮게 나타난 것은 인력공단의 임금피크제도 설계에 대한 전반적인 재검토가 요구된다고 할 수 있겠다.

## 제 6 절 가설 검증

본 연구에서는 임금피크제 인식 영향요인이 무엇인지 밝히기 위해 독립변수로 설정한 구성원의 특성이 임금피크제 인식에 유의미한 영향을 미치는지 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다시 말해, 구성원 특성, 즉, 태도 특성인 변화에 대한 저항의 수준과 성장 욕구의 강도, 그리고 근무 특성인 직렬, 직급, 현재 종사하고 있는 업무 분야, 재직기간, 임금피크제 경험여부가 임금피크제 필요성 인식, 이해도, 수용도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 회귀분석 시 본 연구에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 학력을 통제하였다.

### 1. 임금피크제 필요성 인식 영향요인

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준  $p=0.124$ 에서 1.51로 나타나 회귀모형이 적합하지 않은 것으로 나타났다. 이에 따라 임금피크제의 필요성 인식에 유의미한 영향을 미치는 요인은 찾지 못했으며, 이와 관련된 가설은 기각되었다.

<표 22> 임금피크제 필요성 인식 영향요인 분석

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF
독립변수	변화 저항	-0.002	0.083	-0.030	0.977	1.09
	성장 욕구	-0.072	0.093	-0.780	0.438	1.15
	직급(더미) (기준:2급이상)	-0.038	0.361	-0.110	0.916	1.49

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
독립변수	종사업무 (더미) (기준:경영지원)	자격검정	-0.619	0.338	-1.830	0.068*	2.70
		능력개발	-0.338	0.326	-1.040	0.301	2.82
		외국인	-1.031	0.415	-2.480	0.014**	1.85
	재직기간		-0.034	0.113	-0.300	0.764	5.20
	임피경험여부(더미) (기준:경험)		-0.186	0.208	-0.890	0.373	1.05
통제변수	성별(더미) (기준:남성)		0.287	0.217	1.330	0.187	1.25
	연령		-0.022	0.022	-0.990	0.323	5.35
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	0.118	0.298	0.390	0.693	2.05
		석사이상	0.349	0.394	0.890	0.376	2.34
상수항		4.960	1.003	4.950	0.000		
R <sup>2</sup> =0.083 Adj.R <sup>2</sup> =0.028, F=1.51 P=0.124, N=213							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## 2. 임금피크제 이해도 영향요인

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준 p=0.214에서 1.53으로 나타나 회귀모형이 적합하지 않은 것으로 나타났다. 이에 따라 임금피크제 이해도에 유의미한 영향을 미치는 요인은 찾지 못했으며, 이와 관련된 가설은 기각되었다.

<표 23> 임금피크제 이해도 영향요인 분석

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF
독립변수	변화 저항	0.050	0.061	0.820	0.412	1.09
	성장 욕구	0.027	0.068	0.390	0.694	1.15
	직급(더미) (기준:2급이상)	0.367	0.265	1.380	0.169	1.49

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
독립변수	종사업무 (더미) (기준:경영지원)	자격검정	-0.374	0.249	-1.500	0.134	2.70
		능력개발	-0.332	0.240	-1.380	0.169	2.82
		외국인	-0.479	0.306	-1.570	0.118	1.85
	재직기간		0.122	0.083	1.470	0.144	5.20
	임피경험여부(더미) (기준:경험)		-0.054	0.153	-0.350	0.727	1.05
통제변수	성별(더미) (기준:남성)		-0.055	0.160	-0.350	0.730	1.25
	연령		-0.025	0.016	-1.550	0.123	5.35
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	0.563	0.219	2.570	0.011**	2.05
		석사이상	0.763	0.290	2.630	0.009***	2.34
상수항		3.149	0.738	4.270	0.000		
R <sup>2</sup> =0.073 Adj.R <sup>2</sup> =0.017, F=1.53 P=0.214, N=213							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

### 3. 임금피크제 수용도 영향요인 분석

#### 3-1. 임금감액 수용도 영향요인 분석

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준 p=.000에서 5.19으로 나타나 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 의한 종속변수의 설명력과 관련하여 회귀식에 대한 Adj.R<sup>2</sup>값이 0.192으로 나타나 종속변수가 독립변수에 의해 19%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

변화에 대한 저항의 수준과 성장 욕구의 강도가 임금감액 수용도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났고, 직급, 종사업무, 임피경험여부는 임금감액 수용도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 3급 이상일수록, 외국인고용지원(해외취업 포함)<자격검정<평생능력개발(기능장려 및 기능경기 포함)<경영지원 업무 종사자 순

으로, 임금피크제를 경험하지 않은 사람일수록 임금감액 수용도가 증가하는 것으로 나타났다. 분석결과를 반대로 말하면, 2급 이상일수록, 경영지원>평생능력개발>자격검정>외국인고용지원업무 종사자일수록, 임금피크제를 경험한 사람일수록 임금감액 수용도가 감소한다고 할 수 있다.

재직기간이 임금감액 수용도에 미치는 영향이 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 결과가 나온 반면, 통제변수인 연령은 영향요인으로 분석되었는데, 연령이 높아질수록 임금감액 수용도가 감소하는 것으로 나타났다. 또한 통제변수 중 학력도 임금감액 수용도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 전문대졸 이하<대졸<석사이상 순으로 학력이 높아질수록 임금감액 수용도가 증가하는 것으로 나타났다.

<표 24> 임금피크제 수용도-임금감액 수용도 영향요인 분석

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
독립변수	변화 저항	0.083	0.065	1.270	0.205	1.09	
	성장 욕구	0.036	0.073	0.500	0.619	1.15	
	직급(더미) (기준:2급이상)	0.617	0.285	2.170	0.031**	1.49	
	종사업무 (더미) (기준 :경영지원)	자격검정	-0.612	0.267	-2.290	0.023**	2.70
		능력개발	-0.508	0.258	-1.970	0.050*	2.82
		외국인	-0.935	0.328	-2.850	0.005***	1.85
	재직기간	0.075	0.089	0.840	0.402	5.20	
임피경험여부(더미) (기준:경험)	0.312	0.164	1.900	0.059*	1.05		
통제변수	성별(더미) (기준:남성)	-0.046	0.171	-0.270	0.788	1.25	
	연령	-0.055	0.017	-3.180	0.002***	5.35	
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	0.391	0.235	1.660	0.098*	2.05
		석사이상	0.743	0.311	2.390	0.018**	2.34

구분	회귀계수	표준오차	t	p	VIF
상수항	3.684	0.791	4.660	0.000	
R <sup>2</sup> =0.238 Adj.R <sup>2</sup> =0.192, F=5.19 P=0.000, N=213					

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

### 3-2. 배치 수용도 영향요인 분석

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준 p=.064에서 1.72로 나타나 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 의한 종속변수의 설명력과 관련하여 회귀식에 대한 Adj.R<sup>2</sup>값이 0.039로 나타나 종속변수가 독립변수에 의해 3.9%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

그런데, 독립변수들이 배치 수용도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났고, 통제변수인 학력만 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 전문대졸 이하<대졸<석사이상 순으로 학력이 높아질수록 배치수용도가 증가하는 것으로 나타났다.

<표 25> 임금피크제 수용도-배치 수용도 영향요인 분석

구분	회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
변화 저항	0.009	0.080	0.110	0.914	1.09	
성장 욕구	-0.005	0.090	-0.060	0.955	1.15	
직급(더미) (기준:2급이상)	0.557	0.349	1.600	0.112	1.49	
독립변수 종사업무 (더미) (기준:경영지원)	자격검정	-0.085	0.327	-0.260	0.795	2.70
	능력개발	0.001	0.316	0.000	0.998	2.82
	외국인	-0.313	0.402	-0.780	0.437	1.85
재직기간	0.002	0.110	0.020	0.988	5.20	
임피경험여부(더미) (기준:경험)	0.284	0.201	1.410	0.160	1.05	

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
통제 변수	성별(더미) (기준:남성)	-0.018	0.210	-0.090	0.931	1.25	
	연령	-0.024	0.021	-1.150	0.254	5.35	
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	0.624	0.288	2.170	0.031*	2.05
		석사이상	0.763	0.381	2.000	0.047*	2.34
상수항		2.968	0.970	3.060	0.003		
R <sup>2</sup> =0.093 Adj.R <sup>2</sup> =0.039, F=1.72 P=0.064, N=213							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

### 3-3. 고령친화 수용도 영향요인 분석

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준 p=.018에서 2.11로 나타나 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 의한 종속변수의 설명력과 관련하여 회귀식에 대한 Adj.R<sup>2</sup>값이 0.059로 나타나 종속변수가 독립변수에 의해 5.9%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

직급과 현재 종사하고 있는 업무분야만이 고령친화 수용도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 외 다른 특성들은 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났다. 3급 이하일수록, 외국인고용지원<평생능력개발<경영지원 업무 종사자일수록 고령친화 수용도가 증가하였다. 통제변수 학력이 일부 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 전문대졸 이하에 비해 석사 이상인 경우 고령친화 수용도가 높은 것으로 나타났다.

<표 26> 임금피크제 수용도-고령친화 수용도 영향요인 분석

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF
독립 변수	변화 저항	-0.002	0.077	-0.030	0.974	1.09
	성장 욕구	-0.119	0.086	-1.380	0.170	1.15
	직급(더미) (기준:2급이상)	0.827	0.337	2.460	0.015**	1.49



구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
	종사업무 (더미) (기준 :경영지원)	자격검정	-0.469	0.316	-1.490	0.139	2.70
		능력개발	-0.557	0.305	-1.830	0.069*	2.82
		외국인	-0.742	0.387	-1.920	0.057*	1.85
	재직기간		0.056	0.106	0.530	0.597	5.20
	임피경험여부(더미) (기준:경험)		0.222	0.194	1.140	0.255	1.05
통 제 변 수	성별(더미) (기준:남성)		-0.185	0.202	-0.910	0.362	1.25
	연령		-0.031	0.020	-1.510	0.133	5.35
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	0.362	0.278	1.300	0.195	2.05
		석사이상	0.631	0.368	1.720	0.088*	2.34
상수항		3.740	0.936	4.000	0.000		
R <sup>2</sup> =0.112 Adj.R <sup>2</sup> =0.059, F=2.11 P=0.018, N=213							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

### 3-2. 직무 수용도 영향요인 분석

아래의 분석 결과와 같이 F 통계값이 유의수준 p=.033에서 1.93으로 나타나 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수에 의한 종속변수의 설명력과 관련하여 회귀식에 대한 Adj.R<sup>2</sup>값이 0.050로 나타나 종속변수가 독립변수에 의해 5.0%의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

현재 종사하고 있는 업무분야만이 직무 수용도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 외 다른 특성들은 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났는데, 평생능력개발<자격검정<경영지원 업무 종사자일수록 직무 수용도가 증가하였다. 다시 말하면, 평생능력개발업무 종사자의 직무 수용도가 가장 낮았다.

<표 27> 임금피크제 수용도-직무 수용도 영향요인 분석

구분		회귀계수	표준오차	t	p	VIF	
독립변수	변화 저항	0.056	0.079	0.710	0.481	1.09	
	성장 욕구	-0.096	0.088	-1.090	0.278	1.15	
	직급(더미) (기준:2급이상)	0.441	0.344	1.280	0.201	1.49	
	종사업무 (더미) (기준 :경영지원)	자격검정	-0.621	0.322	-1.930	0.055*	2.70
		능력개발	-0.640	0.311	-2.060	0.041**	2.82
		외국인	-0.604	0.396	-1.530	0.128	1.85
	재직기간	0.005	0.108	0.050	0.960	5.20	
임피경험여부(더미) (기준:경험)	0.263	0.198	1.320	0.187	1.05		
통제변수	성별(더미) (기준:남성)	-0.200	0.207	-0.970	0.335	1.25	
	연령	-0.029	0.021	-1.380	0.170	5.35	
	학력(더미) (기준:전문 대졸 이하)	대졸	-0.100	0.284	-0.350	0.724	2.05
		석사이상	0.500	0.376	1.330	0.184	2.34
상수항		4.536	0.956	4.750	0.000		
R <sup>2</sup> =0.104 Adj.R <sup>2</sup> =0.050, F=1.93 P=0.033, N=213							

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

#### 4. 가설 검증 결과

위의 분석결과를 정리하면 <표 28>과 같다. 성장 욕구 강도, 변화 저항의 수준, 재직기간은 임금피크제 인식에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 직급, 현재 종사하고 있는 업무 분야, 임금피크제 직·간접 경험 유무는 일부 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 통제변수 중 연령과 학력이 일부 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 28> 독립·통제변수가 종속변수에 미치는 영향 요약

종속변수 독립·통제변수	필요성 인식	이해도	임금감액 수용도	배치 수용도	고령친화 수용도	직무 수용도
성장욕구 강도	×	×	×	×	×	×
변화저항 수준	×	×	×	×	×	×
직급	×	×	○	×	○	×
종사업무분야	×	×	○	×	○	○
재직기간	×	×	×	×	×	×
임피경험유무	×	×	○	×	×	×
연령	×	×	○	×	×	×
학력	×	×	○	○	○	×

이에 따른 가설 검증결과는 <표 28>과 같다.

2급 이상일수록 임금감액 수용도와 고령친화 수용도가 감소하였고, 임금피크제를 직·간접적으로 경험한 사람일수록 임금감액 수용도가 감소했다. 현재 종사하고 있는 업무분야에 따라 임금감액 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도에 유의미한 차이를 보였는데, 경영지원 업무 종사자가 세 분야 모두에서 수용도가 가장 높았고, 임금감액 수용도와 고령친화 수용도는 외국인고용지원업무 종사자가 가장 낮았고, 직무 수용도는 평생능력개발업무 종사자가 가장 낮았다.

<표 29> 가설의 검증결과 요약

번호	가설	검증결과
1	변화에 대한 저항의 수준이 높은 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.	기각

번호	가설	검증결과
2	성장 욕구 강도가 높은 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.	기각
3	2급 이상이 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높아질 것이다.	일부수용 (임금감액/배치수용도)
4	종사업무분야는 임금피크제 인식에 영향을 미칠 것이다.	일부수용 (임금감액/고령친화/직무수용도)
5	재직기간은 임금피크제 인식에 영향을 미칠 것이다.	기각
6	임금피크제를 직간접적으로 경험한 사람일수록 임금피크제에 대한 부정적 인식이 높을 것이다.	일부수용 (임금감액수용도)

변화에 대한 저항이란 자신의 개인성향으로 변화에 대한 불편함, 인지적 경직성 등 심리적 거부감을 의미하며, 성장 욕구 강도란 자신의 개인적 성장과 발전에 대한 의욕이 강한 정도를 말한다. 두 가지 모두 개인의 심리에 기인한 일반적인 태도를 측정한 것인데 반해, 현재 운영 중인 임금피크제에 대한 인식은 자신이 처한 상황에 따른 이해관계에 기초하여 내린 판단 하에 내려지는 특수한 인식이라고 할 수 있다. 임금피크제 수용도 4개 하위분류의 평균이 2.70점에서 3.08점으로 낮은 것은 제도 자체에 대한 불만이 많다고 해석할 수 있으며, 제도 자체에 대한 부정적 인식이 높은 상황에서 변화에 대한 저항의 수준이나 성장 욕구 강도가 유의미한 영향을 미칠 수 없었던 것으로 보인다. 즉, 임금피크제와 같이 개인의 이해관계의 득실에 대한 판단이 구체적이고 선명하게 내려지는 상황에서는 일반적인 태도보다는 그로 인해 받게 될 (불)이익의 정도가 사안의 인식에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

따라서, 정년보장형으로 임금감액이라는 불이익만을 겪고 기존 업무를 그대로 수행하는 2급 이상의 경우, 임금감액에 대한 인식인 임금감액 수용도와 고령인력 활용도 증가 및 사기진작에 대한 인식인 고령친화 수용도가 낮을 수밖에 없는 것이다. 마찬가지로, 인력공단 임금피크제 대상자의 경우 경영지원 업무 종사자는 없고 자격검정업무 집행, 외국인 취업 교육 지원, 평생능력개발사업 현장 모니터링 등의 별도직무로 전직하는

경우가 대부분인데, 실제 종사자가 없는 경영지원 업무 종사자의 임금피크제 수용도가 가장 높은 반면, 외국인고용지원업무 종사자는 임금감액 수용도와 고령친화 수용도가 가장 낮았고, 평생능력개발업무 종사자는 직무 수용도가 가장 낮았다. 이는 임금피크 대상자의 직무가 고령인력의 활용도를 높이지 못하고 있고, 임금피크 대상자가 수행하는 업무의 양과 질, 난이도가 적정하지 못한 상황이라고 할 수 있다.

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 정부의 공공기관 임금피크제 도입 권고에 따라 시행하게 된 임금피크제도에 대한 인식에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 검증하기 위하여 인력공단 직원들을 분석대상으로 하였다.

이를 위해 임금피크제의 개념 및 유형과 도입배경, 공공기관의 임금피크제 도입 상황, 임금피크제 도입에 따른 쟁점들을 선행연구, 정부 정책 자료 등의 문헌을 통해 고찰하였고, 분석 대상인 인력공단의 임금피크제도에 대해서도 조사하였다.

연구수행을 위해 독립변수인 임금피크제 인식 영향요인으로 태도 특성 중 변화에 대한 저항의 수준과 성장 욕구 강도를 설정하였고, 근무 특성 중 직급, 현재 종사하고 있는 업무분야, 임금피크제 경험 여부, 재직기간을 설정하였다. 종속변수인 임금피크제 인식으로는 선행연구를 검토하여, 임금피크제 필요성 인식, 임금피크제에 대한 이해도, 임금피크제 수용도를 설정하였으며, 임금피크제 수용도 하위 구성요소로 임금감액 수용도, 배치 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도로 정하였다.

조사 대상인 인력공단 직원 1,549명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 응답자는 224명이었고, 불성실 응답 9건을 제외한 213건을 분석 대상으로 하였다. 측정도구의 신뢰성 분석을 실시한 결과 독립변수와 종속변수의 크롬바흐 알파값이 모두 0.6 이상의 수치를 나타내어 척도의 신뢰성을 확보하였다.

인력공단 직원들의 변화저항의 수준은 3.9점으로 평균(4점, 7점 척도 사용) 수준이고, 성장 욕구 강도는 4.6점으로 평균 이상인데 반해, 임금피크제 인식 수준은 모두 3.4점 이하로 낮았으며, 특히 임금감액 수용도가 2.7점으로 가장 낮아, 현재 운영 중인 임금피크제에 대해 호의적이지 않은 것으로 나타났다.

성별에 따른 차이는 없었으나, 연령에 따라서 50대 이상 고연령자의 임

금피크제 수용도가 매우 낮게 나타났다. 학력에 따른 차이검증에서는 석사 이상인 경우 성장욕구와 임금피크제 이해도가 가장 높았다. 직급은 정년보장형인 2급 이상과 정년연장형인 3급 이하로 나누어 비교하였는데, 2급 이상자의 임금피크제 수용도가 3급 이하에 비해 모두 낮게 나타나 정년과 직무를 유지한 채 임금만 감액되는 데 대한 불만이 반영된 것으로 보여진다. 재직기간에 따른 차이분석에서도 20년 이상 근무자의 임금피크제 수용도가 모두 가장 낮게 나타나 앞선 연령 분석과 마찬가지로, 임금피크제 적용이 가까운 사람일수록 임금피크제 적용에 따른 불이익에 부정적인 반응을 나타내는 것으로 보인다. 임금피크제 경험 여부에 따른 차이 분석에 있어서도, 임금피크제를 직·간접적으로 경험한 이들이 미경험자 보다 임금감액 수용도, 배치 수용도, 직무 수용도에서 낮은 점수를 나타냈다.

임금피크제 인식 영향요인을 알아보기 위한 회귀분석 결과, 태도 특성인 변화 저항의 수준이나 성장 욕구 강도는 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 반면, 근무 특성인 직급, 임금피크제 경험 여부, 종사 업무 분야는 일부 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 2급 이상일수록 임금감액 수용도와 고령친화 수용도가 감소하였고, 임금피크제를 직·간접적으로 경험한 사람일수록 임금감액 수용도가 감소했다. 현재 종사하고 있는 업무분야에 따라 임금감액 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도에 유의미한 차이를 보였는데, 경영지원 업무 종사자가 세 분야 모두에서 수용도가 가장 높았고, 외국인고용지원업무 종사자는 임금감액 수용도와 고령친화 수용도가 가장 낮았고, 평생능력개발업무 종사자는 직무 수용도가 가장 낮았다.

본 연구결과, 태도 특성인 변화 저항의 수준이나 성장욕구는 임금피크제 인식 전체에 유의미한 영향이 없고, 근무 특성 역시 임금피크제 필요성이나 이해도에는 영향을 미치지 못하고, 직급, 종사 업무 분야, 임금피크제 경험여부만이 임금피크제 수용도와 관련하여 일부 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라, 임금피크제 인식 영향요인은 임금피크제 도입에 따른 직접적인 이해관계와 관련성이 높은 특성임을 시사하고 있다.

## 제 2 절 연구결과의 정책적 함의

표본집단의 특성에 따른 임금피크제 인식의 차이를 살펴보면, 임금피크제 필요성 인식과 이해도보다는 직접적인 이해관계가 구체화된 임금피크제 수용도에 있어 유의미한 차이를 보이고 있으며, 임금피크제 적용시기가 가까운, 연령이 높고 재직기간이 긴 직원일수록 수용도가 낮게 나타났다. 또한, 정년은 그대로인데 임금만 감액되는 2급 이상의 경우 정년이 연장된 3급 이하보다 수용도가 더 낮게 나타났으며, 특히 임금피크제 적용 중인 직접경험자의 경우 임금감액 수용도가 낮게 나타났다. 이는 직접적인 득실, 즉, 이해관계가 임금피크제에 대한 인식에 가장 큰 영향을 미침을 실증적으로 보여주고 있는 것이며, 따라서 임금피크제의 실효성 있는 정착을 위해서는 조직 구성원의 이해관계를 제일 우선적으로 고려한 제도 설계가 이루어져야 함을 알 수 있는 것이다. 또한, 임금감액 수용도, 배치 수용도, 고령친화 수용도, 직무 수용도 모두 낮게 나타난 것은 인력공단의 임금피크제도 설계에 대한 전반적인 재검토가 요구된다고 할 수 있겠다.

이처럼 제도 자체에 대한 부정적 인식이 높은 상황에서는 개인의 심리에 기인한 일반적인 태도인 변화에 대한 저항의 수준이나 성장 욕구 강도가 임금피크제 인식에 유의미한 영향을 미칠 수 없었던 것으로 보인다. 즉, 임금피크제와 같이 개인의 이해관계의 득실에 대한 판단이 구체적이고 선명하게 내려지는 상황에서는 일반적인 태도보다는 그로 인해 받게 될 (불)이익의 정도가 사안의 인식에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한 정부의 권고에 의해 정해진 기한 내에 구성원들의 반대를 무릅쓰고 임금피크제를 도입함에 따라, 임금피크제 필요성 인식과 임금피크제에 대한 이해도 역시 보통 이하의 낮은 인식을 나타낼 뿐 아니라, 유의미한 영향요인도 발견할 수 없었다.

임금피크제 수용도에 대해서만 일부 유의미한 영향요인을 발견할 수 있었는데, 직무특성 중 임금피크제 적용에 따른 이해관계와 밀접한 관련성



이 있다고 보이는 직급, 종사업무 분야, 임금피크제 경험여부가 수용도 하위 분류 중 일부에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정년보장형으로 임금감액이라는 불이익만을 겪고 기존 업무를 그대로 수행하는 2급 이상의 경우, 임금감액에 대한 인식인 임금감액 수용도와 고령인력 활용도 증가 및 사기진작 대한 인식인 고령친화 수용도가 낮게 나타났고, 임금피크제 적용자가 종사하지 않는 직무 분야인 경영지원 업무 종사자의 임금피크제 수용도가 가장 높은 반면, 임금피크제 적용자가 다수 근무하고 있는 외국인고용지원업무 종사자는 임금감액 수용도와 고령친화 수용도가 가장 낮았고, 평생능력개발업무 종사자는 직무 수용도가 가장 낮았다. 이는 임금피크 대상자의 직무가 고령인력의 활용도를 높이지 못하고 있고, 임금피크 대상자가 수행하는 업무의 양과 질, 난이도가 적정하지 못한 상황이라고 할 수 있다. 임금피크제 경험자의 임금감액 수용도와 배치 수용도가 낮은 것 역시 임금피크제 적용에 따라 임금이 감액될 뿐, 인사적체 해소나 구조조정의 대안 등의 긍정적인 효과는 없다고 생각하고 있음을 보여준다.

종합하면, 인력공단 구성원들은 전반적으로 인력공단이 운영 중인 임금피크제에 대한 불만이 높은 상황이며, 임금피크제로 인하여 직·간접적으로 불이익을 겪거나 조만간 겪게 될 사람들이 아직 임금피크제 적용 시기가 먼 사람들에 비해 더욱 낮은 수용도를 나타내고 있는 상황이라고 할 수 있다. 2급 이상의 경우 임금감액이라는 불이익만을 받았다고 생각하고 있으며, 3급 이하 역시 임금감액에 대한 불만이 단순한 정년연장 만으로는 상쇄되지 못하고 있는 것이다.

선행연구에 따르면, 임금피크제의 성공적인 정착 방안으로 이금미(2006)는 기업 여건에 맞는 합리적인 제도 설계, 공감대 형성, 고령자 적합 직무개발, 고용보장기간 확대 등을, 이선우, 조경훈(2013)은 일률적인 정년보장 및 하락형이 아닌 개별조직의 특성에 맞는 현실적이고 창조적인 형태의 임금피크제 설계를, 이지만 등(2012)은 대상 직원들에 대한 적합한 직무 부여를, 이승복, 한인수(2014)는 전체 근로자의 성장욕구를 파악한 직무설계를, 임효창(2014)은 구성원의 제도 수용성 확보방안 마련

이 중요하다고 제안한다.

이러한 상황에서 고용노동부 2020년 1월 13일, 직무중심 인사관리 따라잡기 책자(임금체계 개편 관련 매뉴얼) 발간 브리핑에서, 저성장 고령화 시대에 적합하지 않다는 지적을 받는 호봉제 중심의 임금체계를 직무와 능력 중심으로 개편하겠다고 직무·능력 중심의 임금체계 확산 지원 방향을 발표했다. 이와 함께 기획재정부는 직무급 도입을 정부경영평가지표에 반영하였다. 고령자고용촉진법 개정으로 정년이 연장됨에 따라, 호봉제 하에서의 정년연장에 따른 인건비 부담을 완화하기 위한 방안으로 임금피크제 도입이 고려되었다면, 이제는 호봉제를 버리고 직무 중심 임금체계로의 개편을 준비해야 하는 상황에 처한 것이다.

임금피크제의 성공적인 정착을 위해 고령친화적인 적합한 직무 개발이 중요하다는 입장에서는 직무 중심 임금체계 설계는 큰 틀에서 같은 방향을 지향한다고 할 수 있다. 연령에 따른 일괄적인 임금 삭감이 아니라, 수행하는 직무에 따른 임금 지급이 이루어진다면, 수행할 직무가 역량과 육체적·정신적 수준을 기반으로 설계된다면 지금의 임금피크제는 자연스럽게 사라지게 될 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 발전방향

본 연구는 인력공단 직원을 대상으로 설문조사 방식으로 실시한 것이다. 이에 다음과 같은 문제점이 존재한다.

첫째, 본 연구가 단일 공공기관인 인력공단 구성원만을 대상으로 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 향후 공공부문에 일반화된 이론으로 적용할 수 있도록 다른 준정부기관, 공기업 등으로 연구범위를 확대하여 실행하는 후속연구가 필요할 것으로 판단된다. 전체 공공기관을 대상으로 임금피크제 인식 영향요인 분석결과가 나온다면 이는 공공부문의 임금체계 개편과 관련한 정책추진 방향에 대한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 연구에 사용된 변수에 대해 동일한 응답자가 설문에 답하였기 때

문에 동일방법편의가 존재할 가능성이 높다. 동일방법편의란 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정했을 때 발생하는 오류로써 측정의 타당도에 영향을 미쳐 연구결과를 왜곡하는 것이다. 이를 위해 향후에는 각 측정변수들의 응답원천을 다르게 하는 연구 설계가 필요할 것이다.

마지막으로, 임금피크제 인식 영향요인 모형에 대한 다양한 연구가 필요하다. 보다 다양한 요인을 모형에 포함하여 분석하거나, 직무와 관련한 경험, 역량 등의 세부적인 분석을 통해 임금피크제의 인식에 유의미한 영향을 미치는 요인이 많이 발견된다면 임금체계 개편 시 도움이 될 풍부한 자료를 확보할 수 있을 것이다. 더불어 인터뷰 등의 질적 연구를 병행한다면 보다 심층적인 불만 요인 분석 및 대안 제시를 위한 아이디어 도출에 도움이 될 것이다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 강정애 외 (2013), 조직행동론, 서울 : (주)시그마프레스
- 남궁근(2017), 행정조사방법론, 서울 : 법문사
- 임창희(2013), 조직행동, 서울 : 비앤엠북스
- Hackman and Oldham(1980), *Work Redesign*, Mass. : Addison-Wesley
- Kulik, C. T. & Oldham, G. R. (1988), Job diagnostic survey In S. Gael(ed). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, And Government*, vol.2 New York: Wiley

### <신문·잡지 기타>

- 기획재정부(2015), “공공기관 임금피크제 권고안”
- 서울경제(2019), 정부 직무급도입 임금체계개편 병합논의, (2019.10.23.(2019.11.8. 검색)  
<https://www.sedaily.com/News/NewsView/NewsPrint?Nid=1VPMUTUXIL>
- 한국일보(2019), 육체노동자 정년 60→65세로...고용·보험 전방위 후폭풍, (2019.2.21.(2019.11.1. 검색)  
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201902211444365984?did=NA&dtype=&dtypecode=&prnewsid=>
- 월간마이더스(2019), 정년 65세 시대 열릴까, (2019년 6월호(2019.11.1. 검색)) [http://www.yonhapmidas.com/article/190607193346\\_294309](http://www.yonhapmidas.com/article/190607193346_294309)
- KOREA IT Times(2019), 정부 사실상 정년연장 추진...2022년부터 ‘계속고용제’ 논의, (2019.9.19.(2019.11.1.검색)  
<http://www.koreaittimes.com/news/articleView.html?idxno=93032>

### <논문>

- 강성호·신종각·김기홍(2016), 정년연장과 임금피크 적용에 따른 근로소득 및 국민·퇴직 연금소득 개선 효과, 재정학연구, 제9권 제3호

- 강수돌, 강승완 (2014). 임금피크제 도입에 대한 인식이 직무몰입에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 21(3), 197-216
- 고용노동부(2009). 임금피크제 도입 매뉴얼
- 권소영 김성국(2012). 한국기업 임금피크제 도입의 결정요인에 관한 연구, 경상논총,30(4), 1-21.
- 권중생 (2000), 조직혁신에 대한 구성원의 방어적 행동. 경영연구 (한국산업경영학회), 15(2): 177-206.
- 김기영, 고미애(2009). 외식기업 임금피크제 도입이 조직몰입과 성과에 미치는 영향, 관광연구저널, 23, 81-95.
- 김정환(2003). 고령화 시대의 노동시장과 고용정책: 임금피크제를 중심으로, 한국노동연구원.
- 김정환·임효창(2008). 임금피크제 실태조사, 고용노동부.
- 김지혜(2017). 임금피크제를 도입한 기업구성원의 인식유형에 관한 연구 - Q방법론을 활용하여. 석사학위 논문
- 김진술·정호석·최현진(2016). 임금피크제를 중심으로 한 고령화 시대의 HR전략, 서울:(주)영화조세통합.
- 노광표 (2015). 공공기관과 청년연장. 한국노사관계학회 학술대회, 603-621
- 민경호, 장원경 (2007). 전문연구직의 임금피크제도 도입방안. 대한경영학회지, 20(1), 213-236
- 민진 · 남성현 (1990). 직무특성과 자기성취의 관계. 한국행정학보, 24(3): pp. 1317-1335.
- 박경순(2016), 연령 관리(age management) : 근로 생애 연장을 위한 방안. 「한국자치행정학보」 제30권 제2호(2016 여름) : 299-318
- 박민생(2006), 임금피크제의 제도설계 연구, 인적자원관리연구 제13권 제4호: 55~70
- 박왕주 (2016). 임금피크제 도입이 제도만족 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 임금피크제 도입시기의 조절효과를 중심으로. 석사학위 논문
- 박용철(2015). 고령화 시대의 노동: 임금피크제의 문제점과 바람직한 발전 방향, 노동사회, 183(0), 17-26.
- 박우성·안종태·오학수·안희탁·박희준·윤동열·성상현·유규창·김동배(2014).

- 정년 60세 시대 인사관리, 서울: 호두나무.
- 방하남·어수봉·유규창·이상민·하갑래(2012). 기업의 정년 실태와 퇴직 관리에 관한 연구, 한국노동연구원.
- 서형택·배낙기·양효창(2017), 지방공무원들의 임금피크정책 지각이 행정서비스 질과 조직시민행동에 미치는 영향 연구; 직무몰입을 매개효과로 하여, *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*. Vol.7, No.1, January, pp. 407-419
- 석진홍, 박우성(2014). 인력 고령화가 기업의 생산성과 인건비에 미치는 영향. *노동정책연구*, 14(3), 79-104
- 신정식(2013), 정년 연장에 따른 임금피크제 도입 유형과 쟁점, *임금연구*
- 안종태(2014). 정년60세 시대의 인력 운영 및 인사제도 대응 방안, 정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자, 17-63.
- 윤재희, 이수경 (2019). 인구경제조직 측면에서 공기업 임금피크 근로자 분석. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(1), 174-186
- 윤현중·류성민·양지윤(2012), 임금피크제: 현황과 주요 이슈. *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*
- 이선우, 조경훈 (2013). 정부 임금피크제 도입에 관한 연구 : 공기업 사례를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 12(3), 213-230
- 이수경 (2017). 공공부문 임금피크제만족도와 임금피크제수용도가 퇴직예정자의 퇴직태도와 퇴직준비에 미치는 영향. *박사학위 논문*
- 이승복 (2014). 임금피크제의 관리방식과 유효성과의 관계에 대한 연구. *박사학위 논문*
- 이승복, 한인수 (2014). 임금피크제의 관리방식과 유효성과의 관계에 대한 연구. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 6(1), 79-99
- 이아영·노세리·이상민(2017), 임금피크제와 기업의 재무적 성과 간의 관계: 총보상이론을 중심으로, 제9회 한국노동연구원 사업체패널 학술대회
- 이영면, 정선아 (2014). 베이비부머 세대 은퇴기 임금피크제의 정책적 활성화 방안에 대한 탐색적 연구. *노동정책연구*, 14(1), 36-67
- 이지만 외 (2012). 국내,일본기업 사례 비교분석을 통한 임금피크제의 실행 효과와 그 향후과제. *한국인적자원관리연구*, 19(1), 1-26

- 이지만·정승화(2006). 고령친화적 기업경영모델 개발과 확산에 관한 연구, 보건복지부 저출산고령사회위원회.
- 임옥빈 외 (2018). 공공기관 임금피크제 시행 실태 분석 : 임금피크 대상자 적합직무 관리를 중심으로. 글로벌경영학회지, 15(3), 175-204
- 임효창(2014). 고령화시대의 임금체계 컨설팅 방법론 : 직무성과급과 임금피크제를 중심으로, 경영컨설팅연구, 14:1, 209-228
- 정석구(2016). 성과보상제와 임금피크제가 기업의 생산성에 미치는 영향, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
- 채석영(2015). 공공기관의 인력고령화가 생산성 및 인건비에 미치는 영향 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
- 한국경총 (2015). 노동개혁에 대한 경제계 입장, KEFe매거진, 17, 42-43.
- 허영호(2009), 고령화 사회 도래에 따른 임금피크제 도입 효과에 관한 연구-K은행을 중심으로, 전남대학교 경영대학원 석사학위논문
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *Journal of Political Economy*, October, 70.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. 2004. Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6): 485-498.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R (1976), Motivation through the design of work; Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Lazear E. (1979). Why is there Mandatory Retirement?. *Journal of Political Economy*, 87, 261-284.
- Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 680-693.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.

<부록> 설문지

## 직무 태도가 임금피크제 수용도에 미치는 영향

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내시어 설문에 협조하여 주셔서 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 한국산업인력공단 구성원의 특성이 임금피크제에 대한 인식에 미치는 영향과 관련한 내용입니다. 임금피크제에 대한 구성원의 인식에 차이를 미치는 영향 요인을 알아봄으로써, 임금피크제 및 관련된 제반 인사관리 정책의 개선 방향을 모색하는 근거로 활용하고자 합니다.

모든 질문에는 특별한 정답이 없으니 평소 느끼고 생각하는 대로, 가장 비슷한 내용으로 응답하시면 됩니다. 이 설문지는 누가 작성했는지 알 수 없으며, 누가 어떤 응답을 했는지 공개되지 않습니다. 또한 절대 비밀이 보장되고 연구의 목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

설문지가 유용하게 사용될 수 있도록 각 문항에 빠짐없이 성실하게 답변해 주시기를 부탁드립니다.

소중한 시간을 내주셔서 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

2019년 12월

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

지도교수 : 전영한

연구자 : 박숙희

※ 설문 조사는 10~15분 정도 소요됩니다.

※ 이 조사에 대한 의문 사항이 있으시다면 언제든지 아래 연락처로 알려주십시오.



I. 아래 항목은 귀하의 태도 특성과 관련된 질문입니다. 귀하가 가장 동의하는 항목을 선택(해당 칸에 √표시)하여 주시기 바랍니다.

(예시 : 1-전혀 그렇지 않다 ~ 4-보통이다 ~ 7-매우 그렇다)

설문내용		1	2	3	4	5	6	7
1	나는 새롭고 다른 것보다는 옛날 일을 하는 것이 좋다							
2	나는 일하는 방식에 상당한 변화가 있을 거라는 말을 들으면 스트레스를 느끼게 된다							
3	나는 내 마음을 쉽게 바꾸지 않는다							
4	나는 변화가 나에게 도움이 된다는 것을 알면서도 때로는 그것을 회피할 때가 있다							
5	나는 독자적인 사고와 행동이 많이 요구되는 업무를 선호한다							
6	나는 힘이 들더라도 새로운 것을 배울 수 있는 업무를 선호한다							
7	나는 업무 수행 시 개인적인 성장과 발전을 위한 기회를 갖고 싶어한다							
8	나는 중요한 의사결정을 해야 하는 업무를 맡고 싶다							

II. 아래 항목은 임금피크제 도입에 대한 귀하의 인식과 관련된 질문입니다. 귀하가 가장 동의하는 항목을 선택(해당 칸에 √ 표시)하여 주시기 바랍니다.

(예시 : 1-전혀 그렇지 않다 ~ 4-보통이다 ~ 7-매우 그렇다)

설문내용		1	2	3	4	5	6	7
1	나는 임금피크제가 우리 회사에 필요한 제도라고 생각한다.							
2	임금피크제는 우리 회사에서 불가피한 선택이라고 생각한다							
3	임금피크제는 최선은 아니지만 차선이라고 생각한다.							
4	나는 임금피크제 제도 자체에는 반대하지 않는다.							
5	나는 우리 회사의 임금피크제 도입 목적에 대해 잘 알고 있다.							
6	우리 회사의 임금피크제는 바람직한 형태로 도입되었다고 생각한다.							
7	우리 회사의 임금피크제는 모델이 비교적 단순하고 이해하기가 쉽다.							
8	우리 회사는 임금피크제 도입 시 전 구성원들의 공감대 형성을 위해 충분히 노력했다고 생각한다.							

Ⅲ. 아래 항목은 한국산업인력공단에서 현재 운영 중인 임금피크제에 대한 귀하의 인식과 관련된 질문입니다. 귀하가 가장 동의하는 항목을 선택(해당 칸에 √표시)하여 주시기 바랍니다.

(예시 : 1-전혀 그렇지 않다 ~ 4-보통이다 ~ 7-매우 그렇다)

설문내용		1	2	3	4	5	6	7
1	우리 회사의 임금피크제는 감액 규모가 적정하다							
2	우리 회사의 임금피크제는 정년 이전 급여 감액 기간이 적정하다고 할 수 있다							
3	우리 회사의 임금피크제는 피크 연령 산정이 적정하다							
4	우리 회사의 임금피크제는 세대교체로 인한 재직자 승진기회 확대에 도움이 된다							
5	우리 회사의 임금피크제는 인사 적체 해소에 도움이 된다							
6	우리 회사의 임금피크제는 구조조정의 대안으로 도움이 된다							
7	우리 회사의 임금피크제는 고령 인력의 경험과 노하우 활용에 도움이 된다							
8	우리 회사의 임금피크제는 풍부한 지식과 기술을 갖춘 근로자 활용에 도움이 된다							
9	우리 회사의 임금피크제는 고령 인력의 사기에 도움이 된다							
10	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 난이도는 적정하다							
11	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 질은 적정하다							
12	임금피크 대상자가 수행하고 있는 업무의 양은 적정하다							
13	임금피크 대상자가 수행하고 있는 직무는 전반적으로 적정하다							

IV. 아래 항목은 귀하에 대한 질문입니다. 해당하는 항목을 선택 하거나 직접 기재하여 주시기 바랍니다.

<b>성별</b>	① 남성 ② 여성
<b>연령</b>	만 ( ) 세
<b>학력</b>	① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사
<b>직렬 및 직급</b>	( ) 직 ( ) 급 ※ 예시 ; 일반직 3급
<b>현재 종사하고 있는 업무 분야</b>	① 경영지원 ② 자격검정 ③ 평생능력개발 ④ 외국인고용지원 해외취업 ⑥ 기능장려 및 기능경기
<b>재직기간</b>	( ) 년
<b>정년퇴직까지 남은 근무 연수</b>	( ) 년
<b>임금피크제도 적용 및 경험 여부</b>	① 현재 임금피크제 적용 중 ② 임금피크제 미적용이나 임금피크제 적용자와 함께 근무한 경험 있음 ③ 임금피크제 미적용이며 임금피크제 적용자와 함께 근무한 경험 없음

<끝까지 설문에 참여해 주셔서 감사합니다.>

Abstract

A Study on the Influence  
Factors of the Perception of  
Wage Peak System

Park, Sook hee

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This study was conducted to analyze the employees of the Human Resources Development Service of Korea(hereafter written as HRDKorea) to verify the factors affecting the perception of the wage peak system implemented by the government's recommendation to introduce the wage peak system.

To this end, the concept and type of wage peak system, background of introduction of wage peak system, situation of introduction of wage peak system by public institutions, and issues related to introduction of wage peak system were discussed through prior research and government policy data, and the wage peak system of the HRDKorea was also investigated.

Attitude and work characteristics were established as factors affecting the recognition of the wage peak system for research implementation. Attitude characteristics set the level of resistance to change and the strength of the desire for growth, and the work characteristics set the position, the field of work currently engaged, the period of service, and the experience of the wage peak system. A prior study was reviewed and the recognition of the need for wage peak system, understanding of wage peak system, and acceptance of wage peak system were set to the recognition of wage peak system, which is a dependent variable. Among them, the acceptance rate of the wage peak system was classified as acceptance of wage reduction, acceptance of placement, acceptance of seniority-friendly, and acceptance of duties. The survey was conducted in December 2019 on 1,549 employees of the HRDKorea, and the hypothesis was verified based on the results of 213 respondents.

As a result of this study, the level of change resistance, which is an attitude characteristic, or the strength of the desire for growth, had no significant effect. On the other hand, job characteristics such as position, wage peak system experience, and work area had some significant impact. In the case of Grade 2 or higher, they has the lower the acceptance rate of wage reduction and the lower the acceptance rate of senior-friendly people, and the lower the acceptance rate of wage reduction for those who experienced the wage peak system directly or indirectly. There were significant differences in acceptance of wage cuts, senior-friendly acceptance, and job acceptance, depending on the area of work they are currently engaged in. Management support workers had the highest acceptance rate in all three areas, while foreign employment support workers had the lowest acceptance of wage cuts and senior-friendly acceptance, and those who worked on lifelong competency development had the lowest level of job acceptance. In the end, the impact factors on the

perception of the wage peak system suggest that it is a characteristic that is highly related to the direct interests of the introduction of the wage peak system.

In sum, the members of the the HRDKorea are generally unhappy with the wage peak system operated by the the HRDKorea. It can be said that people who are directly or indirectly disadvantaged by the wage peak system or who will soon experience it are still less receptive than those who are far from applying it. In the case of Grade 2 or higher, they think they only received disadvantages of wage cuts, and in the case of Grade 3 or below, complaints about wage cuts are not offset by simply extending the retirement age.

According to a prior study, as a successful settlement of the wage peak system, Lee Geum-mi (2006) proposed rational system design, consensus formation, job development suitable for the elderly, and expansion of employment security period. Lee Sun-woo and Cho Kyung-hoon (2013) proposed a realistic and creative design for the wage peak system that fits the characteristics of individual organizations, not uniform retirement age guarantees or falling types. Lee Ji-man (2012) and others suggest that it is important to provide appropriate jobs for the target employees, Lee Seung-bok and Han In-soo (2014) to design jobs that identify the growth needs of all workers, and Lim Hyo-chang (2014) to come up with measures to secure the acceptability of the system of the members.

Under these circumstances, in 2020, the Ministry of Employment and Labor announced a direction to support the spread of the wage system centered on job and ability in order to reorganize the salary-based wage system, which has been criticized as unfit for the era of low-growth, aging population. The Ministry of Strategy and Finance reflected the introduction of Job-based wages in the government management evaluation index. If the introduction of the wage peak system was considered as a way to ease the burden of

labor costs due to the extension of the retirement age following the revision of the Employment Promotion Act for the Elderly, a drastic reform into the job-oriented wage system is now needed.

If it is important to develop suitable jobs that are elderly-friendly for the successful settlement of the wage peak system, it can be said that the design of the job-oriented wage system is oriented in the same direction in a large framework. If wages are paid based on performance, not age-specific wage cuts, and the work to be carried out is designed according to capacity, physical and mental levels, the current wage peak system will disappear more naturally and gradually.

This study is meaningful in that it empirically studied the factors affecting the perception of the wage peak system by members of public institutions who involuntarily introduced the wage peak system. However, the research subjects were limited to a single public institution, and the possibility of the same method convenience due to the participation of the same respondent in the survey, and the cross-sectional analysis have limitations. If the model includes more diverse factors, or if detailed analysis of job-related experience and competencies can find many factors that have a significant impact on the perception of the wage peak system, and if qualitative research such as interviews are combined, sufficient data can be provided to help reform the wage system.

**Key words: wage peak system, public institutions, awareness of necessity, understanding and acceptance.**

*Student number : 2019-20326*