

## 韓國企業 名譽退職制度의 實態\*

金 康 植\*\*

〈目 次〉

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| I. 머리말          | IV. 名譽退職制度의 評價  |
| II. 關聯概念        | V. 名譽退職制度의 展開方案 |
| III. 名譽退職制度의 實態 | VI. 課題          |

### I. 머리말

1990년대 들어 한국기업의 경영환경 변화는 기업내·외적으로 극격하게 전개되고 있다. 과거와는 다른 새로운 기업여건은 기업경영의 각 영역에 있어서 심각한 위협요인으로 작용하고 있다. 기업의 인적자원관리영역 역시 예외는 아니어서, 현재 많은 기업은 심각한 도전 국면에 처해 있다. 인력의 고령화, 고임금, 인사적체, 승진정체, 저노동생산성, 저업무의욕, 낮은 소속의식 및 충성심, 잉여인력의 증대 등은 이제 많은 기업에서 심각한 문제로 나타나고 있다.

이러한 여건변화에 따라 많은 기업들이 인사관리 영역에서 변화와 혁신을 시도하고 있다. 기존의 연공주의 인사관리시스템에서 과감하게 능력주의 시스템으로의 전환을 모색하고 있으며 이와 관련하여 직능자격제도, 연봉제, 팀제, 상향식평가제도, 직급·직위 분리운영, 발탁인사제도, 직능급제도 등이 도입·시행되고 있다.

1990년대에 들어서 많은 기업들이 관심을 가지고 도입·실시하고 있는 인사제도 중의 하나가 명예퇴직제도이다. 명예퇴직제도는 기업에 따라 희망퇴직제도, 조기퇴직제도, 특별퇴직제, 선택정년제 등의 명칭으로 불리어지고 있는데, 한국경영자총협회의 조사에 의하면 1995년말 현재 근로자 1,000명 이상 대기업의 삼분의 일 이상이 이 제도를 도입

\* 이 논문은 1997년도 한국인사관리학회 춘계학술발표대회에서 발표한 것을 수정한 것임

\*\* 한국항공대학교 경영학과

한 것으로 나타났다. 한국경영자총협회가 100인 이상 233개 기업을 대상으로 1997년 초에 실시한 조사에서 최근 3년간 명예퇴직자수는 1994년 1,098명, 1995년 1,058명, 1996년 4,691명으로 모두 6,847명에 달하는 것으로 나타났다. 기존에 명예퇴직제도를 실시하고 있던 은행, 대기업, 정부투자기관뿐만 아니라 이제 많은 중소기업들도 인사관리의 문제해결 및 효율성 증대를 위하여 이 제도의 도입을 심각하게 검토하고 있는 것으로 나타나고 있다. 일본의 경우에는 1995년 현재 전체 기업의 51.6%가 명예퇴직제도를 실시하고 있고, 종업원 3,000명 이상 기업의 경우 79%가 이를 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다(產業勞動調查所, 1995).

우리나라 기업에서 실시하고 있는 명예퇴직제도는 그 형태가 매우 다양하게 나타나고 있다. 명예퇴직제도의 실시목적 및 실시방법, 명예퇴직대상자의 자격기준과 보상수준에 있어서 기업마다 현저한 차이가 있고 그 효과 역시 상이하게 평가된다.

본 연구에서는 기업의 인적자원관리와 노사관계의 새로운 이슈의 하나인 명예퇴직제도에 대하여 한국기업에서의 그 현황을 분석하고 이를 평가하고자 한다. 이에 있어서 먼저 명예퇴직제도와 직접적으로 연관되는 개념인 이직과 정년제를 검토하고, 그리고 한국기업의 명예퇴직제도의 실태를 분석한다. 실태분석에서는 이 제도의 도입실태, 도입배경, 실시방법, 문제점과 효과 등을 그 대상으로 한다. 이어서 실태분석에 기반을 두고 명예퇴직제도의 바람직한 전개방안을 모색하고자 한다.

## II. 關聯概念

명예퇴직제도는 기업에서 타 영역과 연관없이 독립적으로 이루어지는 것이 아니라 넓게는 인적자원관리, 좁게는 이직관리, 퇴직관리의 하위시스템의 하나로 전체 인적자원관리시스템 및 이직관리시스템과 긴밀한 연계를 갖는다. 따라서, 명예퇴직제도의 연구에 있어서는 직접적으로 관련이 있는 개념 및 제도에 대한 고찰의 선행이 요청된다. 명예퇴직제도와 직접 관련이 있는 개념으로 이직, 정년제를 들 수 있는 바, 아래에서 각각에 대하여 검토하고자 한다.

## 1. 이직

조직의 인적자원관리에 있어서는 인력의 유입과 유출이 적정하게 이루어져서 적절하게 흐르도록 하는 것이 필요하다. 따라서, 적정수준의 이직은 인력흐름에 있어서 통풍구의 역할을 하므로, 제대로 관리된다면 구성원 개인에게, 조직에게, 그리고 사회에 기여할 수 있게 된다. 그러나, '악화가 양화를 구축한다'는 그레셤의 법칙이 이직에 나타나서는 안된다. 즉, 회사를 떠나주었으면 하는 무능한 종업원은 남아있고, 머물러주었으면 하는 인재는 떠나는 식의 이직이 되어서는 조직에 막대한 손해를 끼치게 된다(최종태, 1990).

이와 같이, 이직은 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 가지고 있다. 먼저, 이직의 긍정적인 효과를 들면 다음과 같다. 이직이 발생하면 조직분위기가 쇄신될 수 있으며, 새로운 관리방법이나 기술의 도입이 자극되고, 불요불급한 인력이 제거되는 기회를 갖게 될 수 있다. 업무수행에 있어서 과다한 정신적, 심리적 부담이 요청되거나, 기술진부화의 속도가 빠른 조직에서는 장기근속이 조직성과에 역기능으로 작용할 수도 있다. 그리고, 이직은 인사충원에 탄력성을 준다. 조직내 상위계층에서 이직이 발생하면 승진에 대한 기회가 생기게 된다. 이는 또한 수평적 이동의 기회를 제공하고, 이를 통해 인적자원의 재배치가 가능하게 된다. 또, 개인의 입장에서 본다면 자유로운 이동에 의해서 보다 나은 대우와 작업조건을 찾게 해주기도 한다.

이와 같은 긍정적인 측면 이외에, 이직은 부정적인 측면도 가지고 있다. 조직에서 필요로 하는 사람은 떠나고 조직이 떠나주기를 바라는 사람들만이 남아있게 되면, 이는 조직의 성과에 심각한 문제를 발생시킨다. 또한, 이직에 따른 양질의 인력확보 문제가 발생되며, 이들의 모집, 선발, 훈련에 따른 막대한 손실을 초래하게 된다. 또, 몇 사람의 조직이탈이 동료들의 사기에 영향을 주어 결과적으로 조직의 목표달성을 차질을 가져오게 된다면 문제는 더욱 심각해진다. 이직이 중요시되는 이유 중의 또 하나는 이직이 그 조직의 상태를 반영하고 있다는 사실에 있다. 높은 이직율을 보이는 조직은 종업원들에 의해서나 사회에 의해서 좋은 조직으로 평가받기 어렵게 된다. 사회적으로 볼 때에도 이직은 많은 경우에 실업을 야기하고 타직장으로 전직하는 경우에도 이동기간 동안의 실업사태, 즉 마찰적 실업을 낳게 된다(신유근, 1991).

이직은 이직율의 수준에 따라서 조직에 미치는 영향이 달라지게 된다. 이직율이 높으면 높을수록 조직에의 귀속감이 저하되고 전체 종업원의 사기를 떨어뜨리게 되며 이에

따라 조직의 생산성에 지장을 초래하게 된다. 이와 반대로, 이직율이 매우 낮아서 종업원의 유출입이 거의 없게 되면 조직은 활력을 잃게 되고 노쇠화가 촉진되어 조직의 발전이 기대되기 어렵다. 따라서, 이직이 적정하게 발생할 때 조직은 불필요한 인원을 보다 참신한 인력으로 대체할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

## 2. 정년제

정년제도는 일반적으로 취업규칙이나 단체협약에 미리 규정한 바에 따라 근로자가 일정한 연령에 도달한 때에 고용관계가 자동적으로 소멸되어 퇴직하도록 하는 제도로, 본인의 의사나 능력과 관계없이 일정연령에 도달하면 일률적으로 물러나야 하는 강제퇴직의 성격을 가진다.

우리나라에서의 정년제는 보통 취업규칙이나 단체협약에서, 예를 들어 '만 55세에 달한 다음날, 그 달 또는 그 해의 마지막 날에 퇴직하도록 한다' 등과 같이 규정하고 있다. 즉, 종업원이 소정의 연령에 도달했을 때 근로계약이 자동적으로 종료하게 되어 있다.

구미에서는 이와는 달리 통상적으로 연금수급의 개시연령이 퇴직연령으로 되어 있어 정년제도는 연금제도와 밀접히 관련되어 있다. 예를 들어, 영국에서는 단체협약으로, 프랑스에서는 기업내규로 연금수급 개시연령인 65세에 퇴직할 것을 정하고 있는 경우가 많고, 대부분이 연령이 되면 퇴직한다. 독일과 스웨덴에서는 어떠한 정년제도도 존재하지 않는다. 연금수급 개시연령인 남자 65세, 여자 60세가 사실상의 정년연령으로 되어있긴 하지만, 이 경우에도 강제적인 퇴직은 불가능하므로 고용관계의 종료에는 정당한 이유와 본인의 동의가 반드시 필요하다. 이와 같이, 서구에서는 정년과 연금이 완전히 연결되어 있어서 퇴직은 **勞動權**에서 **休息權**으로의 전환점이 된다. 미국의 경우 일정연령 이하에 있어서의 해고는 일종의 차별로서 '고용', '근로조건'에 대한 차별과 함께 '연령에 의한 고용차별금지법(1967년)'에 의해 금지되고 있다. 그 연령범위는 제정 당초에는 '40세 이상 65세 미만'으로 정해졌으나, 1978년의 개정에서 상한연령이 65세에서 70세로 높아졌다. 미국에서 통상의 노령연금의 지급개시연령은 사회보장법에 의하여 연금수급자격발생 연령과의 관련에서 남자 65세, 여자 60세가 많다.

이렇게 각 나라마다 정년제가 다양하게 운영되고 있는데, 정년제의 평가에 있어서는 오래 전부터 찬반의 논란이 있어왔다. 정년제가 필요하다는 이유 또는 그 타당성의 근거는 다음과 같이 제시되고 있다.

- 고령 장기근속자에 대한 연공급체계의 문제를 해결 가능
  - 고령자의 육체적·정신적 능력의 저하
  - 새로운 지식과 기술 유입의 촉진
  - 젊은 층의 취업기회 확대
- 정년제에 대한 반대의 이유는 다음과 같다.
- 본인의 노동능력 및 의사와 관계없이 연령적 이유로 직장에서 강제 퇴직시키는 것은 불합리하며 이는 개인적, 사회적, 국가적 낭비임
  - 노후의 정신적, 물질적 문제가 발생
  - 평균수명의 증대로 경제활동기간이 증가
  - 퇴직 이후 건강이 악화되고 빨리 노화하는 경우가 많음
- 이러한 정년제의 순기능과 역기능을 종합적으로 평가해서 효율적인 정년제를 설계, 운영하게 될 때 기업의 유연성 및 경쟁력 강화, 구성원의 사기 및 생산성 제고에 기여할 수 있을 것이다. 이를 위해서는, 일정연령에서 모든 종업원에게 직무를 그만두게 하고 퇴직을 강제하는 일률정년제에서 탈피하여, 기업외부의 상황과 기업 내부의 특성에 맞게 퇴직관리를 유연화하는 노력이 요청된다. 그 방안의 하나로 명예퇴직제를 들 수 있다.

### 3. 명예퇴직제

명예퇴직제는 일정연령에 도달한 조직구성원이 조기에 스스로 능력을 재개발하고 제2의 인생을 시작할 수 있도록 기회를 제공하면서, 동시에 조직의 경력정체현상을 인원감소를 통해서 완화하는 제도라고 할 수 있다. 이는 희망퇴직제도, 조기퇴직제도, 선택적 정년제, 특별퇴직제도 등 다양한 명칭으로 불리워 지기도 한다. 명예퇴직제도는 일반적으로 일정한 연령에 도달한 조직구성원이 회사에 명예퇴직을 신청하고, 회사가 이를 승인함으로써 명예퇴직신청자에게 퇴직금 외에 특별가산금(명예퇴직금)을 지급하거나 그들의 전직 또는 독립을 지원하는 과정으로 이루어지게 된다. 명예퇴직의 의사는 전적으로 종업원의 자유선택이며 조직의 강압이 있어서는 명예퇴직제라 할 수 없다. 이 제도를 효율적으로 실시하게 되면 기업의 입장에서는 고연령의 조직구성원의 수를 적절히 축소시킴으로써 장기적으로 인건비를 절감할 수 있으며, 조직의 구조적 경력정체현상을 완화함으로써 젊은 구성원들의 사기를 향상시켜 직무도전성과 성취동기유발을 촉진시키고 궁극

〈표 1〉 명예퇴직제도의 유형

구 분 기 준	유 형
실 시 방 법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한시적</li> <li>• 계속적</li> </ul>
목 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력감축</li> <li>• 제2의 인생 지원</li> </ul>
명예퇴직촉진 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴직금 우대(조기퇴직가산금)</li> <li>• 독립원조</li> <li>• 재취업 알선(관련기업 포함)</li> </ul>
유 형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조기퇴직선택정년의 연령대 설정방식</li> <li>• 다단계정년방식(1차정년, 2차정년)</li> </ul>
타제도와의 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리적 정년제와 연계</li> <li>• 일정연령에서 진로 선택제와 연계</li> <li>• 일정연령에서 고용형태 선택제와 연계</li> </ul>

적으로 경쟁력 강화에 기여할 수 있게 된다. 그리고 명예퇴직자의 입장에서는 퇴직금에 특별가산금 또는 다른 인센티브를 얻게 됨으로써, 자신의 그 동안의 조직에 대한 공헌 대해서 상당한 보상을 얻으면서 자신의 인생계획에 부합될 수 있는 새로운 경력경로를 모색할 기회를 가질 수 있게 된다. 명예퇴직제도는 실시방법, 목적, 타제도와의 연계 등에 있어서 다양한 유형이 존재한다(〈표 1〉 참조).

실시방법 중 ‘한시적 조치’라고 하는 것은 요컨대 특정한 한 해에 한하는 명예퇴직자를 모집하는 경우이다. 최근에 영국계 L은행 서울지점이 ‘5년이상 재직한 사원을 대상으로 정규퇴직금 이외에 2년치 연봉 이상의 금액을 조기퇴직가산금으로 지급한다’고 내건 조건이 한시적 조치의 예가 될 수 있다. 반면에, ‘계속적 조치’는 이를테면 ‘제도’이며 규정된 조건에 따라 어느 때라도 명예퇴직을 선택할 수 있는 경우를 의미하고 있다.

명예퇴직제도의 유형별 분류에 있어서 ‘연령대 설정방식’은 일정한 고연령 시점부터 정년시까지를 정년지대로 하고, 조직구성원이 정년지대에 들어서면 언제든지 임의의 시점에서 명예퇴직을 선택할 수 있는 것이다. 예컨대, 45세 이상부터 정년직전까지를 정년지대로 한다면 45세가 지난 사원은 48세이거나 52세의 사원일지라도 명예퇴직을 선택할 수가 있는 것이다.

'다단계 정년방식'은 1차 정년, 2차 정년 등의 연령을 정해 놓은 방식이다. 즉, 특정연령에만 명예퇴직이 가능한 것이다. 예를 들면, 1차 정년은 50세, 2차 정년은 60세로 정하는 방식이다. 때로는 1차 정년 45세, 2차 정년 55세, 3차 정년을 60세라고 정하는 다단계 정년방식도 있다.

명예퇴직제도는 장기근속자에게 상당한 혜택을 줌과 더불어 그들이 자신에게 적합한 시기에 제2의 인생을 시작할 수 있도록 도와주는 데 기여할 수 있다. 기업의 입장에서도 젊은 구성원들의 활력을 활용하여 조직의 탄력성을 높이고 궁극적으로 대외경쟁력을 높일 수 있는 것이다.

### III. 名譽退職制度의 實態

#### 1. 도입 및 확산

한국에서의 명예퇴직제도는 1974년에 정부에서 공무원을 대상으로 실시한 것이 그 효시인 것으로 알려지고 있다. 이 해부터 총무처와 교육부 등에서 실시된 명예퇴직제도는 일반공무원, 교육공무원, 경찰, 군무원 등에 대해서 20년이상 근속자 중 정년 1년 이상 10년 이내인 자들을 명예퇴직자격기준으로 하고 있었는데, 이 제도를 통하여 1994년까지 약 7,000명의 공무원이 명예퇴직하였다.

정부에 이어서 명예퇴직제도는 정부투자기관에 본격적으로 도입되었다. 1985년에 대한주택공사가 정부투자기관으로는 처음으로 명예퇴직제도를 실시한 이래 1986년에 한국통신이, 1987년에는 한국전력공사, 한국도로공사, 한국담배인삼공사 등이 명예퇴직제를 도입하였고 기타 정부투자기관에도 명예퇴직제도가 확산되어, 현재에는 거의 대부분의 정부투자기관에서 명예퇴직제도가 실시되고 있다.

명예퇴직제도는 현재 은행 등의 금융기관에서 가장 적극적으로 활용하고 있다. 1992년에 조흥은행이 은행으로는 처음으로 10년이상 근속자를 대상으로 명예퇴직제를 실시하여 29명을 명예퇴직시킨 이후 같은 해에 한일은행이 도입하였고, 이듬해에는 상업은행, 국민은행, 주택은행, 기업은행, 서울은행, 외환은행, 제일은행과, 지방은행으로는 부산은행, 광주은행 등으로 확산되었고 1994년에는 한국은행, 대구은행, 충북은행, 충청

은행, 농협 등이 명예퇴직제도 시행에 동참하여 현재 신설은행 일부를 제외한 거의 모든 은행에서 명예퇴직제도가 실시되고 있다. 시중은행에서의 명예퇴직제도 도입초기의 주된 명예퇴직대상은 고급행원으로서 근속 10~15년 이상, 40세 이상인 직원들이었으나, 최근 들어 연령층이 낮아지고 전 직급을 대상으로 하는 등 그 대상 범위가 확대되고 있다. 이에 따라, 은행에서 명예퇴직을 하는 인원도 늘어나 1995년에는 1,100여명이 명예퇴직을 하였고, 1996년에는 3월까지만 600여명이 명예퇴직으로 은행을 떠났다. 명예퇴직 제도는 은행에서 전체금융권으로 확산되어 1993년이래 대우증권, LG증권, 보람증권, 한국투자신탁, 대한투자신탁, 국민투자신탁, 대한생명보험, 태평양생명보험 등에서도 명예퇴직제도가 시행되고 있다. 우리나라 은행들에 앞서 주한외국은행들은 이미 1990년부터 조기퇴직제도를 시행하고 있는데, 첫해인 1990년에는 6개의 주한외국은행에서 143명이 조기퇴직하였다.

명예퇴직제도가 은행들에 도입되어 금융권 전체에 급속도로 확산되는 시기에, 민간기업에서도 인사적체 해소, 인건비 절감, 중·고령사원 인생재설계지원 등의 이유로 이 제도가 도입되었다. 명예퇴직제도를 실시하고 있는 기업들의 예를 들면 선경인더스트리, LG화학, 한국IBM, 한일합섬, 호남석유화학, 코오롱, 포항제철, 삼성중공업, 대한항공, 한국유리 등이 있다.

1996년에 국내 278개 기업을 대상으로 한 한국경영자총협회의 조사에서, 조사대상의 17.3%가 명예퇴직제도를 도입했고, 10%가 도입을 검토중이고, 64.2%가 미도입한 것으로 나타났다. 규모별로는 종업원 1,000명 이상 대기업의 경우 33.7%가 도입을 했으며, 12.0%가 도입을 검토중이어서 국내 대기업의 절반 이상이 이미 도입을 했거나 검토중인

〈표 2〉 명예퇴직제도 도입유무

구분	산업별		계	규모별		
	제조업	비제조업		300인미만	300~999인	1,000인이상
도 입	13.2%	27.2%	17.3%	7.4%	11.0%	33.7%
미 도 입	77.7%	64.2%	73.7%	87.4%	79.1%	54.3%
검 토 중	9.1%	7.6%	10.0%	5.3%	9.9%	12.0%
계 (응답업체수)	100.0% (197)	100.0% (81)	100.0% (278)	100.0% (95)	100.0% (91)	100.0% (92)

자료 : 안희탁(1996), p.120.

것으로 나타났다. 종업원 규모 300인 이상 999인 이하의 기업의 경우 11.0%가 이미 도입, 9.9%가 도입 검토중, 종업원 규모 300인 이하의 경우 7.4%가 이미 도입, 5.3%가 검토중의 결과가 제시되고 있어서, 대기업뿐만 아니라 중소기업 가운데서도 상당수가 명예퇴직제도에 대하여 적극적인 관심을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다(〈표 2〉 참조).

## 2. 도입이유

한국기업이 명예퇴직제도를 도입하게 된 데 있어서는 최근들어 급격하게 전개되고 있는 인적자원관리의 제여건 변화가 그 배경이 되고 있다. 현재 대부분의 기업들이 인적자원관리 영역에서 공통으로 직면하고 있는 도전상황으로 다음을 들 수 있다.

### ① 인력의 고령화

'80년대에 들어서부터 대부분의 기업에서 성장이 둔화되었고 이에 따라 기업내 인력구조의 고령화 현상이 점차 심화되고 있다. 기업내 인력구조의 고령화는 기업의 임금관리, 승진관리, 직무관리, 능력개발관리 등 전반적인 인적자원관리와 기능의 진부화, 노동생산성 저하 등 경영의 효율성에 지대한 영향을 미치고 있다. 인력의 고령화는 구체적으로 기업경영상의 능률저하 및 종업원의 능력저하는 물론 근로의욕의 감퇴에 의한 생산성의 감소, 종래의 연공주의 승진·임금제도에 따른 인건비부담의 증가와 인사적체 등의 제문제를 초래하고 있다. 또한, 고령자들이 조직에서 상위직책을 점하고 있어, 그 결과 조직의 활성화를 저해하여 젊은층 인력의 사기 저하 현상이 나타나고 있다.

### ② 승진정책

구성원의 승진에 대한 욕구는 시간이 지남에 따라 증대하고 있는데, 이에 반하여 인사적체로 인하여 승진기회는 점점 줄어들고 있다. 이에 따라, 조직내 광범위한 사기저하가 나타나고 있고 이는 생산성에 부정적인 영향을 미치고 있다.

### ③ 인건비 부담의 증가

87년 이후 전 산업분야에서 급격하게 상승한 임금수준으로 인하여, 또 한국기업의 대표적인 임금체계인 연공임금체계로 인하여, 대부분의 기업에서 인건비 부담이 크게 증가되어 기업은 경영의 어려움을 겪고 있다. 더구나, 임금상승률이 노동생산성 상승률을 상회하고 있어 한국기업의 임금수준은 기업의 국제경쟁력을 위협하는 요인이 되고 있다(〈표 3〉 참조). 또한 한국기업의 임금상승은 앞으로 지속적으로 높게 이루어질 전망이어

〈표 3〉 노동생산성과 임금추이

〈단위 : %〉

	명 목 임 금		노동생산성(경상가격)	
	비농전산업	제 조 업	비농전산업	제 조 업
1986	8.2	9.2	12.4	12.0
1987	10.1	11.6	9.8	3.5
1988	15.5	19.6	13.2	14.8
1989	21.1	25.1	6.9	3.6
1990	18.8	20.2	15.7	12.5
1991	17.5	16.9	16.0	15.6
1992	15.2	15.7	8.8	12.2
1993	12.2	10.9	8.5	12.3
1994	12.7	15.5	9.8	12.8
1995	11.2	9.9	10.5	13.2
1987 ~ 90	16.3	19.0	11.4	8.5
1991 ~ 95	13.7	13.7	10.8	13.2
1987 ~ 95	14.9	16.0	11.0	11.1

자료 : 노동부, 「매월노동통계조사보고서」, 각호.

통계청, 「경제활동인구연보」, 각년도.

\_\_\_\_\_. 「한국통계월보」, 각호.

서, 임금수준은 현재뿐만 아니라 장기적으로도 한국기업의 국제경쟁력을 저해하는 주요 요인이 될 것으로 전망된다(〈표 4〉 참조).

#### ④ 기업환경의 급격한 변화와 이에 대한 대응능력 부족

최근 들어 기업의 대내외 환경은 급격하게 변화하고 있고, 이에 따라 기업이 변화가운데에서 살아남기 위해서라도 여건 변화에 적절하게 대응할 수 있는 능력, 특히 유연성을 갖출 것이 요구되고 있다. 이러한 유연성은 특히 인력관리와 조직관리에서 요청되고 있는데, 현재 대부분의 한국기업의 인력 및 조직관리는 매우 경직되어 있고 비탄력적이어서 급격하게 전개되는 환경변화에 주도적으로 대응하기에는 매우 어려운 여건에 처해 있다.

〈표 4〉 주요국가의 임금수준의 현황과 전망 (생산직 시간당 임금)

〈단위 : \$〉

국 가	1 9 9 4 년	2 0 0 0 ~ 2 0 1 0 년
독 일	26.30	45.80
일 본	24.10	44.40
미 국	17.10	25.40
프 랑 스	16.40	28.90
싱가포르	6.40	10.00
대 만	5.60	9.70
한 국	5.30	15.60
홍 콩	4.50	8.10
멕 시 코	2.50	4.00

자료 : Deutschland, Nr.3, 1995. p.19.

#### ⑤ 유휴인력의 증대와 사내실업현상

많은 기업에 있어서 업무에 비하여 인력이 많은 인력잉여현상이 나타나고 있다. 특히, 수년전부터 기업들이 앞다투어 실시하고 있는 경영혁신, 경영합리화, 자동화, 기계화, 전산화, 정보시스템 구축, 업무개선, 조직개편 등으로 조직내 많은 인력이 유휴인력화 되었다. 또한, 사업구조 조정에 따라 기존 사업영역에서 철수하게 되어 유휴인력이 많이 발생하는 경우도 나타나고 있다. 유휴인력의 경우, 비록 회사를 떠나지 않고 남아있더라도 사실상 이들은 실업 상태에 있는 것과 다를 바 없다. 많은 기업에서 이러한 사내실업 현상이 점차 확산되고 있다.

한국경영자총협회가 1997년 4월에 100인 이상 233개 기업을 대상으로 실시한 조사에서 22.1%의 기업이 인력과잉상태라고 밝히고 있다. 대기업의 경우에는 37.5%가 인력과잉상태라고 밝히고 있으며, 인력과잉은 직종별로는 사무관리직이 58.8%로 가장 높았고, 인력감축이 시급한 직급은 부장, 차장, 과장, 대리급 등 대출출신 관리직사원이 50.6%를 차지하고 있다(한국경영자총협회, 1997). 1996년 10월의 한국노동연구원에서 255개 대기업을 대상으로 한 조사에서는 65.5%의 기업이 대출 화이트칼라의

인력축소가 필요하다고 응답하고 있다. 또, 인력축소가 필요한 직종에 대해서는 86%가 일반사무관리직을 들고 있다. 1996년 하반기에 전체직원 3,600명의 26%인 924명이 명예퇴직한 S기업에서는 최소필요인원을 전체의 3분의 1수준까지로 잡고 있기도 하였다.

한국기업에서의 명예퇴직제도의 도입은 기업의 인적자원관리 영역에 있어서의 이러한 도전에 직면하여 개발한 대응방안의 하나로서 볼 수 있다. 실제로 명예퇴직제도를 도입, 실시하는 기업은 그 도입 이유로 다음을 들고 있다.

- 인사적체 해소
- 인건비부담 경감
- 승진기회 확대
- 무능인력 방출
- 조직내 신진대사의 촉진과 사기양양
- 제2의 인생설계 지원
- 조직의 활성화
- 경영합리화

국내 178개 기업을 대상으로 실시된 1996년의 한 조사에서 국내기업은 명예퇴직제도의 도입이유로서 인사적체 해소를 가장 큰 이유로 들고 있고(57.4%), 다음으로 인건비 부담경감(17.0%)과, 중·고령사원의 인생재설계(14.9%)를 들고 있다.

대기업과 중소기업은 명예퇴직제도의 도입이유에 있어서 뚜렷한 차이를 나타내고 있는데, 대기업(1,000인 이상)에서는 인사적체 해소(60.0%)를 가장 큰 이유로 들고 있는데 반하여, 중소기업(300인 미만)에서는 인건비부담 경감(57.1%)을 가장 중요한 이유로 들고 있다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 명예퇴직제도 도입이유

(단위 : %)

도 입 이 유	산 업 별		계	규 모 별		
	제조업	비제조업		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
• 인사적체의 해소	40.0	77.3	57.4	14.3	80.0	60.0
• 인건비부담 경감	20.0	13.6	17.0	57.1	10.0	10.0
• 승진기회의 확대	4.0	0.0	2.1	0.0	0.0	3.3
• 무능인력의 방출	16.0	0.0	8.5	0.0	13.3	13.3
• 중고령사원의 인생재설계	20.0	9.1	14.9	28.6	13.3	13.3
• 기 타	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
계 (응답업체수)	100.0 (25)	100.0 (22)	100.0 (47)	100.0 (7)	100.0 (10)	100.0 (30)

자료 : 안 회탁(1996), p.122.

### 3. 퇴직대상기준

한국기업에서 실시하고 있는 명예퇴직제도에서는 명예퇴직 대상의 기준으로 근속년수, 나이, 정년까지의 잔여기간, 직급 및 직급체류기간 등이 활용되고 있다. 이 중 가장 많은 기업에서 활용하는 기준은 근속년수로, 근속년수가 높은 구성원들이 명예퇴직의 1차적인 대상이 되고 있다. 근속년수 기준의 경우 기업에 따라 단지 근속년수만으로 명예퇴직 대상기준을 정한 기업도 있고, 근속년수와 정년까지의 잔여기간, 또는 근속년수와 나이, 근속년수와 직급, 근속년수와 직급체류기간을 연계하여 명예퇴직 대상기준을 정한 기업도 있다.

근속년수만을 명예퇴직 대상기준으로 한 기업의 예로는 한국담배인삼공사, 한국통신, 한국도로공사 등이 있는데 이들 기업에서는 20년 이상 근속자를 명예퇴직의 대상으로 하고 있다.

근속년수와 정년까지의 잔여기간을 연계하여 명예퇴직 대상기준으로 한 곳으로는 국가공무원, 대한광업진흥공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 근로복지공사 등이 있는데, 이곳에서는 20년 이상 근속자 중 정년 1~10년 이내인 자를 그 대상으로 하고 있으며, 농수산물유통공사의 경우에는 대상의 범위를 확대하여 10년 이상 근속자 중 정년 1~15

년 이내로 하고 있다. 이에 비하여 민간기업인 한일합섬에서는 20년 이상 근속자 중 정년 3년 이내로 명예퇴직대상의 범위를 좁히고 있다.

근속년수와 직급체류기간을 연계하여 명예퇴직대상의 기준으로 하는 기업도 많이 있다. 한국조폐공사, 대한주택공사, 한국토지개발공사, 충북은행, 한국중공업 등이 그 예인데 근속년수 10년, 15년, 20년, 또는 25년 이상에 해당 직급 5년 또는 10년이상 근무한 구성원이 명예퇴직의 대상이 된다. 대한석탄공사, 한국자원재생공사, 한국냉장에서는 3급 이상으로 각각 5년, 10년, 15년이상 근속자를 그 대상으로 하고 있다.

은행들은 명예퇴직대상의 기준으로 주로 근속년수와 나이를 연계하고 있다. 기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 충청은행 등이 그 예로 이곳에서는 20년이상 근속자 중 일정나이(50세, 53세, 55세) 이상을 명예퇴직대상으로 하고 있다.

나이만을 명예퇴직대상의 기준으로 하는 기업도 꽤 있다. 포항종합제철, 한국방송공사, 럭키증권, 농협, 조흥은행 등이 그 예로 많게는 53세 이상, 적개는 33세 이상이 명예퇴직의 대상이 되는데, 정부투자기관의 경우에는 비교적 고연령이 그 대상이 되는데 비하여 금융기관에서는 30대 초반까지로 명예퇴직대상이 확대되어 있다.

40세 이상, 정년 20년 이내와 같이 나이와 정년잔여기간을 연계하여 명예퇴직대상의 기준으로 하는 곳도 있다. 정년까지의 잔여기간만을 기준으로 하는 곳도 있는데 문화 방송이 그 예로, 이곳에서는 정년 10년 이내인 자를 그 대상으로 하고 있다.

일정직급을 기준으로 하여 그 직급 이상인 자를 명예퇴직대상으로 하는 곳도 있으며, 이 경우 보통과장급 이상이 그 대상이 된다. 제일은행, 외환은행, 한국투자신탁 등이 그 예인데 직급기준에 있어서는 점차 직급하향추세가 나타나 이제 몇몇 기업에서는 전직급으로 확대되고 있다. 조흥은행에서는 지난해 대리 이상을 대상으로 명예퇴직을 실시하였는데 금년에는 전직원을 대상으로 확대하였다.

이상에서와 같이 명예퇴직대상기준은 대부분의 경우 실질적으로 중·고령자를 대상으로 하고 있는데, 점차 중·고령자 뿐만 아니라 젊은 계층으로까지 확대되는 추세가 나타나고 있다. 이에따라, 명예퇴직 신청대상이 전사원의 반수를 넘은 기업도 많이 나타나고 있다. 예를 들어, 한국은행에서는 전 구성원의 55%, 선경인더스트리에서는 전 구성원의 65%가 명예퇴직 신청대상이 되었고 태평양생명보험은 전사원을 명예퇴직 신청대상으로 하였다.

〈표 6〉 명예퇴직대상 자격기준

기 준	사 력	
근속	한국담배인삼공사 한국통신 한국도로공사 코오롱 한국 IBM 한국은행  선경인더스트리 호남석유화학	20년이상 근속자 " " " " 15년 " 10년 " 조사역이상 간부 : 15년이상 근속한 만40세이상 일반행렬직원 : " " 30 " 7년이상 근속 또는 35세이상 15년이상 근속 45세이상
근속 + 정년	국가공무원 대한광업진흥공사 한국수자원공사 한국전력공사 근로복지공사	20년이상 근속자 중 정년 1~10년이내 " " " " " " " "
	농수산물유통공사	10년이상 근속자 중 정년 1~15년이내
근속 + 직급	한국조폐공사 대한주택공사 한국토지개발공사 충북은행 한국중공업  대한석탄공사 한국냉장 한국자원재생공사	25년이상 근속자 중 해당직급 10년이상 근무 20년이상 근속자 중 해당직급 10년이상 근무 15년이상 근속자 중 해당직급 10년이상 근무 15년이상 근속자 중 해당직급 5년이상 근무 10년이상 근속자 중 해당직급 5년이상 근무  3급이상으로 15년이상 근속자 3급이상으로 10년이상 근속자 3급이상으로 5년이상 근속자
나이	선경인더스트리 한국유리 코오롱 한국IBM 포항종합제철 한국방송공사 럭키증권 농협 조홍은행 상업은행 한일은행 대구은행 부산은행 광주은행	35세이상 35세이상 40세이상 40세이상 45세이상 1941년 이전 출생자 (1994년 실시) 48~53세 남 38세, 여 33세이상(4급) 39세이상 (5급) 40세이상 (5급) 36세 (5급) 32세 (5급) 1, 2급 54세이상, 3급 50세이상 33세 (5급)
직급 (직급체류기간)	제일은행 외환은행 한국투자신탁	1~4급 (4급인 경우 승진 12년이상) 과장 4년차이상 1~3급 (3급인 경우 승진 12년이상)
정년	문화방송	정년 10년이내

자료 : 이코노미스트(1996); 안 회탁(1996); 주간매경(1994); 리쿠르트(1993).

#### 4. 퇴직보상

국내 각 기업들이 시행하는 명예퇴직제도는 대부분 특별퇴직금을 추가지급하는 방식으로 운영되고 있는데, 특별퇴직금의 산정방식은 각 기업마다 다양하게 운영되고 있으며 이에 따라 특별퇴직금의 액수 역시 업체마다 많은 차이가 난다.

정부투자기관의 경우 대부분 20년 이상의 근속자로서 정년까지 잔여기간이 10년 이내인 직원을 명예퇴직대상자로 하고 있다. 명예퇴직자들은 기본퇴직금 외에 특별퇴직금(명예퇴직금)을 받게 되는데, 특별퇴직금은 보통 월평균 임금에 잔여개월수 × 2분의 1로 계산된다. 잔여기간이 5년 이내이면 대개 전기간이 인정된다. 5년 초과분에 대해서는 각 사마다 다른데, 20개 기관중 전 기간을 인정하는 곳이 4개사, 1년마다 6개월씩을 인정하는 곳이 8개사, 1년마다 2개월을 인정하는 곳이 2개사이고, 인정하지 않는 곳이 6개사이다. 공무원의 경우 잔여기간 중 5년까지는 전기간을 인정하고, 5년 초과기간에는 1년마다 6개월씩 인정하고 있다.

정부투자기관에서는 일반적으로 정년까지 5년 미만이 남아있는 사람이 명예퇴직을 원하는 경우에 남은 기간의 2분의 1에 해당되는 임금을 더 지급한다. 정년잔여기간이 10년 미만인 경우 5년까지는 2분의 1을, 나머지 5년까지는 4분의 1에 해당되는 명예퇴직금을 지급한다. 이러한 기업으로 국정교과서, 석유개발공사, 농수산물유통공사, 주택공사, 한국전력공사 등이 있다. 담배인삼공사는 명예퇴직대상자 전부에게 정년퇴직기간까지 받을 임금의 2분의 1을 지급한다.

은행의 경우에는 은행마다 명예퇴직대상자의 자격기준이 다르며, 또한 명예퇴직금 산정기준에도 차이가 있다. 은행의 명예퇴직금 산정기준의 가장 일반적인 형태는 월평균임금에 보상개월수를 곱한 금액으로 계산되는데, 은행에 따라 최저 36개월(산업은행, 신탁은행, 한국투자신탁)에서 최고 50개월(국민은행: 3급)로 나타나고 있다. 그 외에 월평균임금에 일정율로 환산한 정년까지의 잔여기간을 곱하여 계산하는 방식도 사용되고 있는데, 한일은행과 조흥은행이 그 예이다. 이들의 경우에는 잔여기간이 10년을 초과한 경우에도 이에 대하여 명예퇴직금을 지급하고 있다. 평균적으로 볼 때 은행의 경우 명예퇴직금의 크기는 앞서의 정부투자기관보다 더 크게 나타나고 있다(〈표 8〉 참조).

민간기업의 경우에는 기업마다 차이가 매우 크게 나타나고 있다. 기본급의 50개월치에 각종 복리후생비를 추가해서 지급하는 기업이 있는가 하면, 기본급의 2개월치만 지급하

〈표 8〉 시중은행의 명예퇴직금 산정방법

구분	상업은행	한일은행	조홍은행	신탁은행	국민은행	제일은행
명칭	회망퇴직제	명예퇴직제	명예퇴직제	명예퇴직제	명예퇴직제	명예퇴직제
명예퇴직금	- 93년도 월평균 급여(휴가보상금 제외) × 36개월 : 퇴직 당시의 기준 봉급 × 잔여 월수 × 2/3 - 정년까지의 잔여기간 10년 초과분 : 퇴직 당시 기준 봉급 × 잔여월수 × 1/3	- 정년까지 잔여기간 10년(120개월)까지 : 퇴직 당시의 기준 봉급 × 잔여 월수 × 2/3 - 정년까지의 잔여기간 10년 초과분 : 퇴직 당시 기준 봉급 × 잔여월수 × 1/3	- 규정상 퇴직금 + 특별퇴직금(연간급여 3년 해당액) ※ 단 기준퇴직금의 100% 범위내 - 정년까지의 잔여기간이 3년 미만인 경우 잔여월수 해당액	- 규정상 퇴직금 + 특별퇴직금(연간급여 3년 해당액) ※ 단 기준퇴직금의 100% 범위내 - 정년까지의 잔여기간이 3년 미만인 경우 잔여월수 해당액	- 1, 2급 : 월평균 임금 × 정년까지의 잔여월수 - 3급 : 월평균임금 × 60개월 - 4급 : 월평균임금 × 48개월 - 5급 : 월평균임금 × 36개월 - 서무원 : 월평균 임금 × 48개월	- 퇴직시점 기준봉급 × 전년까지의 잔여월수 × 2/3

자료 : 한국경영자총협회(1997).

는 기업도 있다. 예를 들어, 1996년 10월에 명예퇴직을 실시해 전직원의 26%를 퇴직시킨 선경인터스트리는 퇴직장려금으로 최고 60개월분의 임금과 퇴직후 2년간의 자녀학자금, 경조금을 명예퇴직보상으로 지급하였고, 호남석유화학은 평균임금(시간외, 휴일, 심야수당제외)의 33개월분, 대한항공은 기본급의 36개월분, LG화학은 잔여기간의 이분의 일에 달하는 기본급을 지급하였다. 반면에, H합섬에서는 기본급의 6~11배를, S컴퓨터는 3~4개월치의 월급을, D기업은 2~3개월치의 월급을, T보험은 6개월분의 기본급을 지급하였다. 민간기업의 경우 명예퇴직에 대한 보상금액은 기업마다 격차가 크게 나타나고 있고, 평균적으로 볼 때 은행이나 정부투자기관에 비해서 현저하게 적은 것으로 나타나고 있다.

이와 같이, 기관별로 명예퇴직보상의 차이는 매우 크게 나타나고 있으며, 보상의 크기는 평균적으로 볼 때 은행 등의 금융기관이 가장 크고, 정부투자기관이 그 다음이고 민간기업이 가장 적은 것으로 나타나고 있다.

#### IV. 名譽退職制度의 平價

명예퇴직제도는 그 효과에 있어서 양면성을 가지고 있다. 기업이 실제로 의도했던 성과가 나타나기도 하고, 또 시행과정과 결과에서 많은 문제점이 발생하기도 한다. 명예퇴직제도의 문제점과 효과는 다음과 같이 평가된다.

##### 1. 문제점

명예퇴직제도의 문제점으로 다음을 들 수 있다.

첫째, 명예퇴직제도 시행에 있어서 무능인력 방출이라는 기업측의 의도와는 상반되게, 오히려 유능한 인력이 퇴직하고 무능인력이 남아있게 되는 현상이 발생하기도 한다. 즉, 회사를 떠나주었으면 하는 무능한 종업원은 남아 있고 머물러 주었으면 하는 유능한 인재는 떠나게 되어, 인적자원관리에서 악화가 양화를 구축하는 '그레샴의 법칙'이 명예퇴직제도에 의하여 촉진될 수 있다. 실제로, 많은 기업에서 우수한 인재들이 거액의 퇴직금을 받고 경쟁업체로 간 경우도 있다. H사에서는 정작 나가야 할 간부급 사원들은 전혀 호응이 없고 기능직 사원들만이 최근 3년간 100명정도 빠져나가 역효과가 나기도 하였다. K사의 경우 우수한 인재들이 거액의 퇴직금을 받고 경쟁업체로 옮겨가기도 하였다. S사는 명예퇴직제를 도입하려다가 '목돈을 받은 유능한 인재는 경쟁업체로 빠져나가고 둔재만 남을 수 있다'는 내부 의견으로 인하여 도입을 보류하기도 하였다. '96년에 시행된 한 조사에 의하면 명예퇴직자 중 무능력자 또는 회사에 해를 주는 직원만 퇴직했다고 생각하는 사람은 전체의 7%밖에 되지 않았고, 반대로 능력있는 직원도 많이 퇴직했다는 의견이 전체의 64.9%나 차지한 결과가 나타나기도 하였다(이코노미스트, 1996).

둘째, 명예퇴직제도는 기업이 의도하는 인건비 절감의 효과를 거두지 못하고 실패로 끝날 위험을 내재하고 있다. 앞서와 같이, 명예퇴직제도로 인하여 업무성과가 높고 조직에서 필요로 하는 유능한 종업원을 상실하는 반면 성과가 낮은 종업원은 남아, 조직에 막대한 퇴직보상금의 부담만 안기고 기대하는 인건비 절감의 효과를 거둘 수 없게 될 수 있다. 또한, 명예퇴직자에게 지급하는 명예퇴직금이 지나치게 많아서 인건비 절감의 효과를 거둘 수 없는 경우가 있다. 일부 은행 및 정부투자기관에서는 정년잔여기간에 받을 수 있는 총임금의 100%를 명예퇴직금으로 지급하고 있으며, 일부 민간기업을 제외한

기타 대부분의 기관에서는 잔여기간 임금의 50~70%를 명예퇴직금으로 지급하고 있어, 지나치게 큰 퇴직금 부담으로 인하여 인건비 절감이 아니라 비용증가의 결과를 초래하고 있다.

'95년 B은행에서는 명예퇴직자에 대해 최고 4억원의 퇴직금을 지급하였으며, 지방은행인 D은행은 최고 5억 1천만원까지 지급한 바 있다. 은행의 경우, 30년간 근무한 지점장의 경우 최고 5억원이 넘고 20년이상 근무자는 평균 3억원에 달하고 있다. 이에 따라, 일부 은행에서는 명예퇴직자가 많아지면서 비용부담의 압박을 크게 받고 있다. P사에서는 95년 3월 1,412명의 직원이 명예퇴직하였는데 회사측의 총퇴직금 지급액은 약 3천억원에 달했다. 명예퇴직자들은 기본퇴직금(1억 ~ 1억5천만원) 이외에 상당한 액수의 명예퇴직금(5천만 ~ 1억원)을 추가로 지급받아, 1인당 1억 5천만원에서 2억 5천만원(평균 약 2억원)을 받았다. 민간기업인 S사에서는 '96년 9월에 명예퇴직을 실시하여 924명이 명예퇴직을 했으며, 이들에게 지급된 퇴직금과 퇴직장려금은 총 990억원에 달하여 1인당 지급된 금액은 평균 1억 714만원이었다. 일본의 경우에는 대체로 2년분 정도의 임금을 추가로 지급하는 것으로 나타나고 있다.

셋째, 명예퇴직제도의 실시는 노사관계에 있어서 불신과 갈등을 야기하기도 한다. 명예퇴직제도는 합법을 가장한 해고라는 식으로 분위기가 형성되면 협력적 노사관계는 더 이상 기대하기 어렵게 된다. 명예퇴직 대상자의 선정, 명예퇴직금의 산정 및 지급방법 결정 등에 있어서도 노사간의 이해가 대립되는 경우가 많아서 산업평화가 위협받기도 한다. 또, 기업에 따라 명예퇴직제도가 단체협상의 대상이 되기도 해서 노사관계의 갈등요인이 되는 경우도 있다.

넷째, 명예퇴직자의 경우 회사로부터 갑자기 명예퇴직 권유를 받고 회사를 그만두게 되어 열등의식에 사로잡히거나 생활의욕을 잃어 가족들에게까지 영향을 미치는 경우가 많다. 이들에게 퇴직은 정체성의 위기를 야기시켜 사회적으로 정체성의 와해를 유발한다. 회사에서의 직업적 역할은 개인의 정체성을 유지시키는 기반이 되는 동시에 다른 부수적인 역할들을 부여함으로써 이와 관련된 자기정체성을 확고하게 다지도록 한다. 그런데, 퇴직은 회사에서의 직업적 역할뿐만 아니라 여타의 부수적인 역할의 상실까지 유발하게 된다. 그리고, 역할수행 능력과 관계없이 비자발적으로 퇴직당하게 되면 무능력자라는 낙인이 찍히는 동시에 이것이 다른 역할에까지 전가되어 결국은 자아 지지의 기반이 무너지게 된다. 퇴직은 일반적으로 부정적인 의미와 전망을 드리워주게 되어 부정적

인 사회적 환경을 조성하게 된다. 왜냐하면, 퇴직자들은 퇴직후 외부의 지원을 필요로 하지만 지원요청 자체가 자신의 취약성을 드러내어 주는 셈이 되어 퇴직자는 무능하고 쓸모 없는 사람이라는 사회적 낙인을 받게 되기 때문이다. 이러한 과정이 진전되면 부정적인 인식을 강화시키는 순환적인 틀이 형성되고 퇴직자들은 이 틀 속에 갇히게 되어 사회적 활동이 더욱 위축되게 된다.

다섯째, 명예퇴직제도는 기업윤리문제를 제기한다. 명예퇴직 대상자들은 대부분 기업이 어려웠던 시절에 입사하여 현재의 기업을 만드는데 주역을 담당한 사람들이다. 이들은 우리나라 제1세대 근로자들로 산업화의 선도적 견인차 역할을 담당하다가 이제는 기능의 진부화, 생산성 감퇴 등으로 노동시장에서 제외될 상황에 처해져 있고, 기업에서는 이를 용도폐기시키는 수단의 하나로서 명예퇴직제도를 활용하고 있다. 기업의 사회적 책임 가운데 하나인 종업원에 대한 책임 중 가장 핵심적인 것으로 고용보장을 들 수 있는 바, 명예퇴직제도가 야기하는 고용불안정은 기업내외에서 기업의 비윤리적 행위로 비난받을 수 있다.

여섯째, 남아있는 종업원에게도 다음에는 자기차례가 될지 모른다는 고용불안을 야기 시켜 평생직장의식 및 소속감을 약화시키게 된다. 이는 사기저하와 조직에 대한 충성심 저하를 놓게 되고 결국 업무의 질 및 생산성의 저하가 그 결과로 나타나게 되어 기대했던 조직활성화 및 생산성향상에 오히려 부정적인 영향을 미치게 된다.

## 2. 효과

명예퇴직제도의 긍정적 효과로 다음을 들 수 있다.

첫째, 많은 기업에 심각하게 나타나고 있는 인사적체 및 승진정체 해소에 기여할 수 있다. 명예퇴직에 따라 조직내 승진의 기회가 늘어날 수 있게 되어 중간관리층과 하위계층의 사기가 향상되게 된다.

둘째, 조직활성화에 기여할 수 있다. 명예퇴직은 조직내 통풍역할을 하게 되어 보수적인 조직분위기를 일신할 수 있게 된다. 명예퇴직의 실시로 인하여 새로운 아이디어와 혁신의 양이 증가될 수 있다. 특히, 관리직에서의 이직은 조직에 신선한 바람을 가져옴으로써 조직내부의 제 욕구와 조직외부의 환경적 압력에 적합하게 적응하게 할 수 있고 이직에 따른 승계는 조직을 활성화시킬 수 있다. 아울러, 명예퇴직제도를 통하여 인력과

조직이 간소화되어 조직의 유연성이 제고될 수 있다.

셋째, 인건비 절감에 기여할 수 있다. 기업내 인력의 고령화 현상이 심화되고 있고 연 공급 임금체계, 지속적인 임금상승으로 인하여 중고령 인력에 대한 인건비 부담이 크게 증대되고 있는데, 명예퇴직제도에 의하여 장기적인 측면에서 인건비 부담의 경감이 가능하게 된다. 1995년 1,400명을 명예퇴직시킨 포항종합제철은 이를 통해 매출액 대비 인건비 비중을 그 전해의 11.4%에서 9.1%로 낮출 수 있었다.

넷째, 명예퇴직제도의 실시는 인력충원에 유연성을 높인다. 조직의 상위계층에서 명예 퇴직이 이루어지면 승진의 기회가 생기게 되고, 또 조직내 수평적 이동의 기회도 함께 제공하여 이를 통해 인력자원의 재배치가 가능하게 된다.

## V. 名譽退職制度의 展開方案

명예퇴직제도는 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 가지고 있으며, 그 효과 역시 긍정적으로도 부정적으로도 나타날 수 있다. 명예퇴직제도가 성과를 거두기 위해서는 많은 천재와 관련 기반의 구축이 요청되는데, 이 제도의 효율성을 제고시키기 위해서는 특히 다음의 두 영역에서 그 전개방안이 요청된다.

- 인사관리 영역
- 명예퇴직제도의 설계 및 운영 영역

### 1. 인사관리영역

먼저, 명예퇴직제도의 효율적 실시에 있어서는 그 기반이 되는 인사관리의 합리화가 요청된다. 그 구체적인 방안은 다음과 같이 제시된다.

#### 첫째, 인력수급계획의 수립

명예퇴직제도의 실시에 앞서 현재와 미래의 인력수급계획을 구체적으로 수립해 놓아야 한다. 명예퇴직제도의 실시로 많은 종업원들을 떠나가게 하여 미래에 꼭 필요한 인적자원마저 상실하게 된다면 기업은 매우 큰 손실을 입게 된다. 인력수급계획은 기업의 미래 계획 및 활동수준의 예측을 기반으로, 미래의 특정시점에서 필요로 하는 인력소요량, 즉

관리자, 기술자, 기능직 등의 수를 예측함은 물론, 작업방법이나 절차의 변경으로부터 발생되는 생산성이나 기술수준의 변화를 추정하여 세심하게 마련되어야 한다.

#### 둘째, 퇴직제도의 다양화

현재 한국기업의 정년퇴직제도는 대부분의 경우 단일유형으로, 기업에 따라 55세, 58세 등에 일률적으로 정년퇴직을 하는 것으로 고정되어 있다. 명예퇴직제도는 퇴직관리의 유연성을 어느 정도 높인 것으로 평가될 수 있는데, 퇴직제도를 보다 다양하게 설계해서 구성원들에게 선택의 기회를 넓히고 조직의 유연성을 보다 높이는 것이 바람직하다. 그 방안으로 다단계정년제와 복수정년제를 제시할 수 있다. 다단계정년제는 55세, 또는 58세 같은 보통정년외에 40세 또는 45세 등의 시점에 제1차 정년 (또는 제2차 정년 등) 을 설정하여, 그 시점에서 제2의 인생의 설계를 원하는 사람이 있다면 이를 인정해 주는 제도이다. 복수정년제는 직종별, 직급별로 상이한 복수의 정년을 설정하는 방식이다. 즉, 직종, 직급마다 인력부족 또는 과잉의 정도, 육체노동의 강도, 필요경험·자격 등을 감안하여 복수의 정년을 설정하는 방식이다.

#### 셋째, 고용관리의 유연화

기업환경의 변화는 불확실성의 증대를 야기하고 불확실성은 기업경영의 유연성을 요구하고 있는데 그 중 하나가 고용관리의 유연화이다. 고용관리의 유연성은 시간제 고용, 임시직 고용, 파견 및 계약고용, 아웃소싱(outsourcing) 등의 비정규직 인력의 고용에 의해 제고될 수 있다. 비정규직 고용이 활성화되면 환경변화의 충격을 비정규직 인력으로 흡수시킬 수 있게 되어 정규인력은 오히려 고용안정이 높아질 수 있게 된다. 정규인력을 핵심요원으로 소수정예화하고 과감한 아웃소싱을 통하여 고용관리를 유연화하면, 명예퇴직제도의 도입과 그에 따라 필연적으로 발생할 시비를 사전에 예방할 수 있게 된다.

#### 넷째, Outplacement (퇴직자 지원제도)

미국과 유럽의 선진국 기업에서 실시하고 있는 Outplacement는 개별 종업원과 기업 간의 고용관계가 종료되는데 따르는 제반문제에 대해서 기업측이 서비스를 제공하는 것을 뜻한다. Outplacement의 주업무는 퇴직자들의 구직에 도움을 주는 것이다. Outplacement는 퇴직하는 종업원들의 스트레스를 경감시킬 수 있고, 또 조직에 남아 있는 종업원들의 사기를 양양시키는 효과를 갖는다. 즉, 현직종업원들의 퇴직에 대한 불안감을 어느 정도 해소해 줄 수 있어 회사에 몸담고 있는 동안 충실히 근무할 수 있게 하므로 종업원의 모티베이션과 조직몰입에 도움이 된다.

기업이 퇴직하는 종업원에게 제공할 수 있는 Outplacement 서비스의 종류로 다음을 들 수 있다.

- 퇴직상담의 실시
- 구직정보의 제공
- 타 직장의 알선
- 퇴직자의 능력평가 및 측정
- 재정상담(융자알선)
- 가정문제상담

#### 다섯째, 연공급 임금체계의 개선

명예퇴직제도 시행의 주요 이유의 하나는 연공급 임금체계에 따른 고임금 부담이다. 능력주의 임금체계를 도입하여 근속과 임금과의 직접적인 관계를 차단하여 「장기근속 = 고임금」의 관계가 반드시 성립하지는 않게 한다면, 명예퇴직제도의 도입 및 운영에 있어서 나타날 수 있는 여러 가지 문제점들이 예방될 수 있다. 경우에 따라서는, 일정연령 이상에 있어서는 연공급 부분에 있어서 임금상승을 정지시키거나 하향조정시키는 방법도 고려될 수 있을 것이다.

#### 여섯째, 능력개발 시스템의 구축

장기근속자는 일반적으로 기능이 전부화되고 근로의욕이 저하되어 결국 생산성 저하를 낳게 되는 경향이 많다. 이에는 물론 자기개발을 소홀히 한 개인의 탓도 있지만, 보다 큰 책임은 인력을 소모품으로 보아 체계적인 능력개발과 육성을 소홀히 한 기업에 책임이 귀속된다. 기업의 경쟁력은 결국 구성원의 경쟁력에 달려 있는 만큼, 기업경쟁력 강화를 위해서는 무엇보다도 인적자원에 대한 체계적이고 장기적인 투자가 요청된다. 즉, 모든 구성원들이 입사시부터 회사측의 의도적이고 체계적인 능력개발 시스템에 의해서 지속적으로 능력이 개발되어서 「장기근속자 = 고능력자」의 관계가 성립된다면, 명예퇴직제도와 관련하여 나타날 수 있는 제 문제는 현저하게 줄어들 것이다.

## 2. 명예퇴직제도의 설계 및 운영 영역

위에서 인사관리 영역에서의 명예퇴직제도의 전개방안을 들었는데, 다음으로는 보다 구체적으로 명예퇴직제도의 설계 및 운영 영역에서의 전개방안을 들고자 한다. 이는 구체적으로 다음과 같이 제시된다.

### 1) 퇴직준비 프로그램의 운영

퇴직은 새로운 삶의 기회를 맞게 되는 전환점이 된다. 따라서, 퇴직에 있어서 새로운 생활구성개념, 즉 새로운 생활방법, 새로운 사고방식, 새로운 가치체계, 새로운 일, 새로운 사회구조에 대한 인식, 사회적 환경조건(가족, 새로운 직장, 사회)과의 새로운 상호 작용방법을 습득할 필요가 있으며, 이를 위하여 퇴직준비 프로그램의 운영이 요청된다. 퇴직준비 프로그램에는 퇴직후의 경제적 생활과 관련하여 필요한 재정계획, 제2의 능력 개발방법, 건강유지방법, 여가활동, 문화생활 등에 관한 내용들도 포함되어야 한다. 퇴직 준비 프로그램은 다음의 효과를 거둘 수 있다.

#### ◦ 기업측의 효과

- 회사와 종업원과의 관계가 좋아진다.
- 기업에 대한 이미지를 향상시킬 수 있다.
- 구성원의 충성심과 사기를 제고시켜 생산성이 향상된다.
- 조기퇴직자를 일찍 확인할 수 있어 인력계획의 수립이 용이해진다.

#### ◦ 구성원측의 효과

- 퇴직후의 생활설계에 있어서 도움을 얻을 수 있다.
- 퇴직에 대한 불안을 경감시켜 퇴직생활에의 적응을 용이하게 해준다.
- 퇴직금 및 연금에 대해서 정확한 지식을 얻을 수 있다.
- 퇴직생활에 관련된 정보를 제공받을 수 있다.

### 2) 명예퇴직 대상자의 예측 및 욕구파악

누가, 얼마나 많은 구성원들이 명예퇴직을 희망할 것인가 하는 것은 제도에서 부여되는 각종 보상과 구성원들의 개인적인 상황에 달려 있다. 명예퇴직제도를 통하여 주어지는 보상이 그들의 욕구에 못미친다면 명예퇴직하려는 구성원들은 적을 것이다. 따라서, 조직에서 미리 대상자들의 상황과 욕구를 파악해두는 것이 필요하다. 보상에는 퇴직금과 특별퇴직금과 같은 금전적인 것뿐만 아니라 전직가능성, 퇴직준비 프로그램의 유용성 등과 같은 것들이 있을 수 있다. 기업의 입장에서는 조기퇴직으로 인하여 발생하는 지출비용을 최소화하면서 이를 통하여 기대하는 효과를 최대한 얻고자 한다. 만일 명예퇴직 희망자가 너무 많거나 너무 적으면 기업은 본래 바라는 목적을 달성하지 못하게 되며 인사정책에 큰 혼란이 올 수도 있다.

### 3) 구성원과의 충분한 의사소통과 합의

명예퇴직제도의 실시에 있어서 회사는 구성원들에게 이 제도를 실시하는 이유와 타당성을 충분히 설명하고 이해시켜야 한다. 또한, 명예퇴직의 선택은 전적으로 종업원의 자유의사에 의하여 이루어져야 하며 회사가 강제한다든지 권장한다든지 하는 것은 바람직하지 않다. 회사에서는 그들을 강제로 조직에서 추방시키려는 의도가 아니고 그들의 오랜 기간 동안의 회사에 대한 봉사의 대가로 각종 혜택을 부여하며 그들의 제2의 인생을 지원하려 한다는 점을 인식시켜야 한다. 또한, 명예퇴직시의 퇴직금, 특별퇴직금 및 기타의 혜택과 정규퇴직시의 퇴직금을 비교하여 그들에게 돌아가는 보상을 주지시켜야 한다. 의사소통과정에서 실패가 발생하면 노사간에 불신감이 팽배해지고 구성원들은 이 제도에 대하여 거부반응을 나타낼 수 있다.

### 4) 명예퇴직 자격기준의 합리적 설정

명예퇴직 자격기준은 대부분의 경우 근속년수와 연령으로 설정하고 있는데 이의 합리적 설정이 필요하다. 신청자격으로서의 연령이 너무 높으면 이 제도의 효과는 거의 없고 오히려 비용부담만 증가되게 되고, 연령이 너무 낮으면 조직분위기가 어수선해져서 조직의 안정성이 크게 위협받을 수 있다. 조직이 처해 있는 상황과 조직내부의 특성, 구성원의 개인적 욕구 등이 고려되어서 적정 연령으로 설정되어야 하며, 일반적으로 45세 정도에서 설정되는 것이 바람직하다. 그렇지만, 전 사내 모든 구성원들을 대상으로 일률적으로 45세로 설정하는 것보다는 직종별, 직급별 특성에 따라 연령 및 근속년수를 차등 설정하는 것이 바람직하다.

### 5) 퇴직보상제도의 합리적 설계

명예퇴직자에 대한 퇴직보상의 수준과 방법의 합리적 설계가 요청된다. 명예퇴직의 경우 퇴직보상의 체계는 퇴직금과 특별퇴직금(명예퇴직금)으로 구성되는데, 이 가운데 특별퇴직금은 그 수준에 있어서 기업마다 현격한 차이를 나타내고 있다. 즉, 특별퇴직금에 있어서 사회적 불공정성이 매우 크게 나타나고 있는데(기업에 따라 10배 이상의 차이가 남) 이의 해소가 요청된다. 또한, 조직 내부에 있어서도 명예퇴직에 대한 보상이 매우 커서 퇴직하는 경우가 남아서 일하는 경우와 보상측면에서는 거의 같거나 오히려 더 유리한 경우도 있어서 조직적 불공정성도 크게 나타나고 있다. 이러한 사회적 불공정성, 조직적 불공정성은 해소되어야 하며, 이에 따라 명예퇴직에 대한 보상은 사회적 균형, 떠나는 자와 남아서 일하는 자 사이의 보상 공정성이 이루어지도록 설계되어야 한다.

퇴직보상의 방법은 예외없이 퇴직일시금으로 이루어진다. 그런데, 퇴직일시금제도는 기업의 부담을 매우 크게 하고 또 고용의 유연성을 저하시키게 된다. 기업의 부담을 완화 시켜 주기 위해서는 구미 선진국처럼 퇴직일시금제 대신에 기업연금제도가 도입될 필요가 있다. 기업연금제는 근로자에게 퇴직일시금을 일정기간 연금의 형식으로 분할지급하는 제도로서 사회복지기능을 하며 퇴직후 생활안정에 기여할 수 있게 된다.

#### 6) 우수인재의 유출방지

명예퇴직제도의 실시에 따라 조직에서 꼭 필요로 하는 우수한 인재가 조직을 떠나게 되는 경우가 나타날 수 있다. 실제로써, A사의 경우 수출부서에 근무하던 인재들이 거액의 퇴직금을 받고 경쟁업체로 들어간 경우가 있다. B은행은 은행에서 꼭 필요로 하는 유능한 사람이 명예퇴직을 신청하는 바람에 인사위원회의 심의를 거쳐야만 명예퇴직할 수 있다고 못박기도 하였다. C사의 경우에는 명예퇴직자에게 회사기밀정보 및 지적소유권에 관한 서약서를 쓰게 하고 1년 이내에는 경쟁업체에 들어갈 수 없게 하고 있다. 이와 같이, 유능한 인재가 명예퇴직을 신청할 때에는 조직 내에서의 성장의 비전을 제시하거나 적절한 보상을 해서 조직에 머물러 있도록 하는 노력이 필요하다.

## VI. 課題

오늘날 급격하게 전개되는 기업내외 환경의 변화는 기업경영의 각 영역에 있어서 이제 까지의 전략, 관리, 제도의 효율성을 급격하게 떨어뜨리고 있다. 인사관리 영역에 있어서도 기존의 인력관리 및 정년퇴직제도는 기업성장의 둔화, 정보기술의 발전, 인력의 고령화, 고임금 등의 변화된 여건에 있어서 효율성을 발휘하는데 한계를 나타내고 있다.

최근 몇 년 이래 국내의 많은 기업들이 도입하고 있는 명예퇴직제도는 인적자원관리 여건의 변화가 요구하는 인사관리의 유연성을 높이는데 기여할 수 있는 방안이다. 이를 통해서 조직이 가벼워지고, 짊어지고, 활성화되고, 유연적이 될 수 있어 환경변화의 충격을 최소화하면서 조직의 변화 및 혁신, 성장발전을 이루는데 보다 좋은 조건을 갖출 수 있게 된다. 단, 이는 명예퇴직제도가 전체인력관리시스템의 하위시스템으로서 그와의 유기적 연계하에 합리적으로 설계되고 효율적으로 운영될 수 있을 때만이 가능하다. 명예퇴직제도의 효율성은 전체인적자원관리시스템과의 연계하에서 나타나게 되며, 이를 위

해서는 效率的이고 人道的인 인적자원관리시스템의 구축이 선행되는 것이 바람직하다. 이러한 관점에서, 효율적인 명예퇴직제의 운용을 위해서는 사전예방적인 차원의 '명예퇴직 예방전략'과 사후치료차원의 '명예퇴직 활성화전략'이 요청된다.

기업은 가능하면 명예퇴직을 실시해야 할 상황이 오지 않게끔 사전에 예방하는 것이 가장 바람직하다. 조직내 모든 구성원들이 조직에 꼭 필요한 존재일 때에는 조직에서 명예퇴직제를 시행해야 할 필요성은 나타나지 않게 된다. 이를 위한 기업의 활동으로 다음을 제시하고자 한다.

- 채용관리에 있어서 각별한 노력을 기울여 처음부터 우수한 인재만을 채용하여야 한다.
- 일단 채용된 인력은 종신고용을 전제로 해서 지속적인 능력개발을 체계적으로 실시하여 장기근속자가 고능력자가 되도록 관리하여야 한다.
- 조직을 가능한 경량화해서 잉여인력의 여지를 처음부터 두지 않아야 한다.
- Outsourcing과 비정규직(파트타이머, 계약직, 파견근로자 등) 고용을 적극적으로 확대하여 경기변동의 충격을 이들로써 흡수하고 조직구성원은 소수정예화하여 조직의 핵심업무만 담당하게 한다.
- 직급과 직위를 분리운영하여 승진의 개념을 바꿈으로써 승진정체 현상을 사전에 예방한다.
- 능력주의 임금관리를 실시하여 능력 및 공헌에 따라 개별임금이 결정되도록 한다.
- 근로시간의 단축을 통하여 고용안정을 높인다. 즉, 임업을 줄이고 근로시간을 단축함으로써 잉여인력을 조직외부로 방출하지 않고 조직내에 유지할 수 있다. 그런데, 이는 근로시간단축에 따른 임금삭감이 이루어질 수 있을 때만 가능하다. 폴크스바겐(Volkswagen)사는 1994년 근로시간 20%단축(주4일 근무제)과 임금 20%삭감을 노사가 합의하여 계획된 30,000명의 감원계획을 철회할 수 있었다.
- 장기경영전략을 수립하고 이에 의거하여 장단기 인사계획을 작성한다. 장단기 인사계획에 의거하여 인력의 수급을 결정한다.
- 직무재설계를 통하여 장기근속자의 특성에 맞는 직무를 개발하고 부여한다. 장기근속자는 예를 들어 강의, 상담, 컨설팅, 연구, 장기계획, 안전, 조정, 법률관계 등에 대하여 식견과 경험이 있으므로, 속도나 혁신, 창의력을 요하는 직무보다는 확실성, 정확성, 판단 등을 요하는 직무에 배치하는 것이 바람직하다.

두번째 전략으로 명예퇴직 활성화전략을 들 수 있는데, 조직내에 명예퇴직 실시의 필요성이 강하게 나타날 때 이를 소극적으로 회피하지 않고 적극적인 명예퇴직의 시행으로 인력을 방출하는 것이 필요하다. 이를 위한 기업의 활동으로 다음을 제시하고자 한다.

- Outplacement
- 퇴직준비 프로그램의 운영
- 고용형태의 변경을 통한(족탁, 계약제, 파트타이머 등) 재고용
- 전직지원 유급휴가제 도입

예를 들어, 일본항공은 고참사원의 독립 또는 전직을 지원하기 위한 특별 유급휴가제를 실시하고 있는데, 50세 이상의 사원을 대상으로 퇴직후 생활설계를 미리할 수 있도록 1년간 유급휴가를 주고 있다.

- 퇴직보상제도의 합리적 설계
- 자회사 및 협력회사에 취업알선
- 퇴직사원으로 구성된 자회사설립
- 창업지원 프로그램운영

명예퇴직제도는 다양하게 평가되고 있는데 이는 몇 가지 다른 인사제도와 마찬가지로 결국 이 시대의 산물이다. 이는 어떻게 관리하느냐에 따라 긍정적 효과를 발휘할 수도 있고 문제점을 발생시킬 수도 있다. 그런데, 명예퇴직제도의 효과측면에서 간과해서는 안될 것이 바로 사회적 성과이다. 즉, 이 제도의 직접적 대상인 조직구성원들의 이 제도에 대한 태도와 만족은 이 제도가 거두는 경제적 성과 못지않게 중요하다. 결국, 기업의 명예퇴직제도가 경제적 성과와 사회적 성과를 어느 한쪽의 희생없이 조화롭게 높게 나타낼 수 있을 때 이 시대가 요구하는 바람직한 제도가 될 수 있을 것이다.

## 參 考 文 獻

### 1. 국내 문헌

- 김강식, 안희탁 (1996), 「명예퇴직제도의 설계와 운영」, 한국경영자총협회.  
 김재원 (1993), “우리나라의 임금실태분석”, 한국인사관리협회, 「인사관리」.

- 신유근 (1991), 「인사관리 - 현대인적자원관리」, 서울: 경문사.
- 안희탁 (1996), 「한국기업의 신인사제도실태와 도입방안」, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1996.
- 이코노미스트, 중앙일보사, No. 336, 1996. 5. 7.
- 「인사관리」, 한국인사관리협회, 1993. 6.
- 「임금연구」, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1995년 겨울호.
- 「주간매경」, 명예퇴직제, 1994. 9. 7.
- \_\_\_\_\_, 명예퇴직제, 1995. 3. 15.
- 최종태 (1990), 「현대인사관리론」, 서울: 박영사.
- 한국경제신문, 1996. 5. 22.
- 주한외국금융기관 노동조합협의회 활동보고 (1994).
- 한국경영자총협회 (1997), 「유·휴인력 및 명예퇴직실태」.

## 2. 외국 문헌

- 產業勞動調查所 (1995), 早期退職優待制度, 「賃金實務」, No. 753, 1995. 8/1 · 15
- Deutschland (1995), *Zeitschrift für Politik, Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft*, Nr.3, 1995.
- Graham, H. T. (1983), *Human Resource Management*, 4th ed.
- Institut der deutschen Wirtschaft (1995), *Informationsdienst*.
- Kienbaum, J. (1992), *Visionäres Personalmanagement*, Stuttgart, Gabler.
- Kuypers, J. A. & V.L. Bengston (1973), "Social Breakdown and Competence: A model of Normal Aging", *Human Development*, 16.
- Röttig, P. F. (1993), *Humaner Personalabbau : Visionen eines erfahrenen Personalmanagers*, Wien: Ueberreuter
- Schulz, D. (1989), *Outplacement : Personalfreisetzung und Karrierestrategie*, Wiesbaden: Gabler.

## Early Retirement Management in Korean Companies

Kang-Sik Kim\*

### ABSTRACT

Honorary retirement system is widely introduced to overstep limitations of Korean longterm employment practices and to make labor market flexible in Korea. This study examined the forced voluntarism and the target of senior white collar for workforce reduction as characteristics of Korean Honorary retirement system. Also the study presented that management did not achieve the expected results and workers experienced employment instability and identity crisis. As results, we made recommendations for desirable Korean honorary retirement system.

---

\* Hankuk Aviation University