

나눔과 상생의 약속

•

업종별 임금피크제 사례집

나눔과 상생의 약속

• 업종별 임금피크제 사례집



임금피크제는
나눔과 상생입니다

나누면 행복한
임금 피크 제

나눔과 상생의 약속

● 업종별 임금피크제 사례집

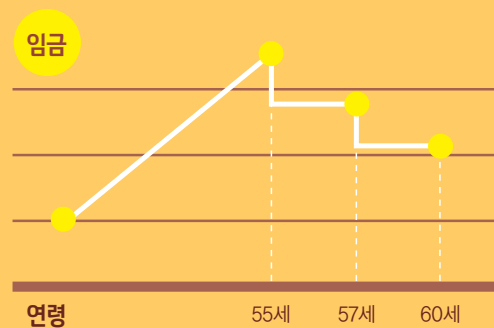
한눈에 보는 임금피크제



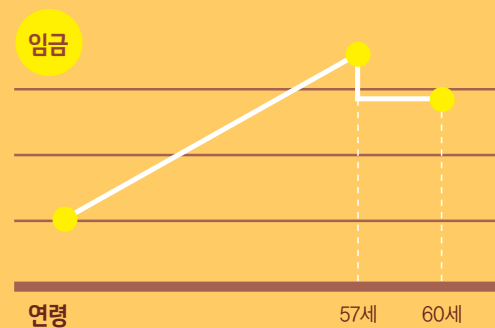
1. 임금피크제란?

- 일정 연령을 기준으로 임금·근로시간·근로일수 조정 등을 통해 임금을 감액해 나가는 대신, 일정기간 동안 고용을 보장하는 제도
※ '03년 7월 신용보증기금이 노사가 상생할 수 있는 방안으로 임금피크제 첫 도입 이후 점차 확산
- 정년을 연장하면서 ▲임금피크제 적용기간 동안 임금곡선을 단계적으로 감축하거나 ▲도입 시점에 임금을 감축하고 이후에는 감액 없이 임금 수준을 유지하는 방법 등이 있음

일정 비율을 단계적으로 감축



도입시점에 감축 후 계속 유지



2. 임금피크제 도입의 필요성

- 내년부터 시행되는 60세 정년 의무화를 앞두고 연공급 중심 임금체계로 인한 부담을 피하기 위한 조기퇴직 등 장년고용 불안이 현실화되고 있는 가운데 기업의 청년 신규채용 여력도 감소할 수밖에 없는 상황
- 중장년 고용안정 및 기업의 신규채용 여력 확보를 위해 정년 60세 시행 전에 임금체계를 연공급에서 직무·능력·성과 중심으로 개편할 필요가 있으나, 개편작업에 상당한 시간·노력이 소요되므로 우선적으로 임금, 근로시간 조정 등을 통해 임금피크제를 추진할 필요가 있음

① 한국고용노사관계학회, 임금피크제 인지도 조사('15.6월, 근로자 1,000명 대상)

- 임금피크제 도입이 필요하다는 응답(72.8%)이 필요하지 않다는 응답(27.2%)보다 압도적으로 높게 나타남
- 임금피크제 도입이 필요한 이유(복수응답)는 고용조정 없이 실질적 고용안정 가능(56.3%), 청년 등 신규채용 확대에 도움(37.6%), 정년연장에 따른 기업 인건비 부담 증가로 경쟁력 위축 우려(35.0%) 등의 순이었음
- 임금피크제 도입이 장년근로자 고용안정에 영향을 미치는지 여부에 대해서는, 영향을 미친다는 응답(72.5%)이 그렇지 않다는 응답(26.6%)보다 매우 높게 나타남
- 임금피크제 도입이 청년 등 신규채용에 영향을 미치는지 여부에 대해서는, 영향을 미친다는 응답(64.4%)이 그렇지 않다는 응답(34.9%)보다 매우 높게 나타남

② 고용부, '15년도 상반기 주요 대기업 채용계획 조사

- 채용계획에 응답한 49개사 중 '15년 상반기에 채용계획이 없다고 응답한 기업은 19개사(38.8%), 아직 채용여부 및 규모를 결정하지 못한 기업은 9개사(18.4%)로 절반 이상을 차지
- 기업관계자들은 “경기침체 지속·불투명한 경기전망에 통상임금, 정년연장 등 노동시장의 불확실성까지 더해져 기업이 상반기 신규채용을 아예 포기하거나, 하반기로 결정을 미루는 상황”이라고 응답

- 노사가 협력하여 정년을 연장하고 임금피크제를 도입하여 시행하고 있는 사업장이 임금피크제를 도입하지 않은 사업장보다 장년들의 고용이 안정되고, 청년 등 신규채용 효과도 높아 청년·장년 상생고용 실현에 기여하는 것으로 나타남

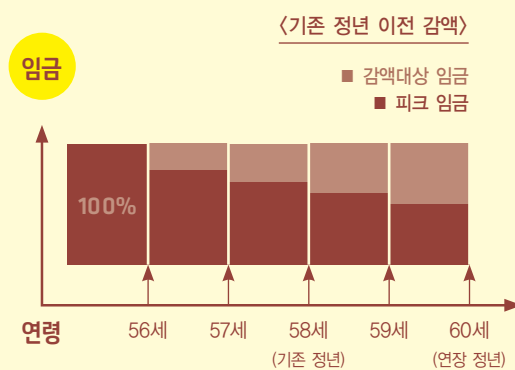
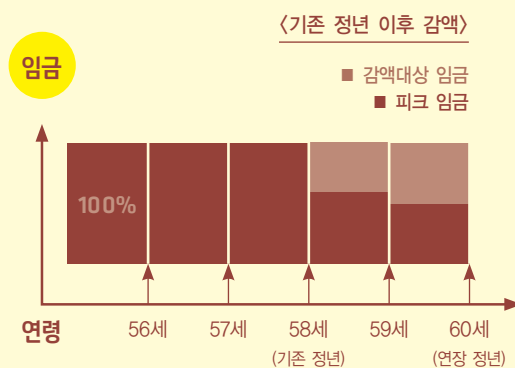
▶ 임금피크제 도입현황 및 효과분석 결과(총 7,571개 사업장, 고용부, '15.3.19)

- 도입 사업장의 퇴직자수는 미도입 사업장의 40% 수준에 불과, 고용안정성이 더 높음
- 도입 사업장이 미도입 사업장보다 30세 미만 청년층을 16% 추가 고용하는 것으로 나타남

3. 임금피크제 도입 모델

- 노와 사, 현재세대와 미래세대 등의 상생고용을 실현하는 방향으로 임금피크제 도입 필요
- 임금피크제 도입 형태로는 정년연장형, 재고용형, 근로시간단축형 등이 있으며, 노사가 성실한 협의를 통해 설계하여 사업장 여건에 가장 부합하는 모델을 선택하는 것이 바람직

- ❶ (정년연장형) 기존의 정년을 연장하면서 일정 연령 이후부터 임금 감액
 기존 정년 이후부터 감액하거나, 기존 정년 이전부터 감액하는 방식 가능
 (예) 정년 55세에서 60세로 연장, 55세부터 순차적으로 임금 10~30% 감액



- ❷ (재고용형) 정년퇴직 후 재고용하면서 정년퇴직 후부터 임금을 감액
- ❸ (근로시간단축형) 근로시간 등 단축에 따라 시간급의 변함이 없는 경우에도 임금 총액이 감액
 (예) 소정근로시간을 주당 15~30시간으로 단축하면서 임금을 30% 감액

4. 임금피크제 도입 절차

- 우선, 노사 간 임금피크제 도입 필요성에 대한 공감대 형성
- 조직의 인력현황 및 임금체계, 동종·유사업종의 도입사례 등을 연구·분석
- 임금피크제 도입 세부방안에 대해 노사가 성실히 협의하여 체계적·구체적으로 설계*

* 임금피크제 도입 시 주요 검토 및 결정 사항(예시)

- (적용대상) 현재 근로자별로 적용되고 있는 임금체계의 특성 등을 감안하여 합리적으로 결정
 (예시) 전 직원 대상, 특정 직군 대상, 관리·사무직, 생산직 등
- (감액비율) 임금피크제 도입 시 감액되는 임금의 비율은 정년이 연장되는 기간, 경쟁기업과의 연공급 정도의 차이, 기업의 수익성 등 경영환경, 요구되는 기술 숙련의 정도 등을 종합적으로 고려
 이 경우 임금피크제 도입으로 감소하게 되는 근로자의 소득을 일정부분 유지하기 위하여 임금피크제 지원금을 활용하는 것이 바람직
- (시기·방법) 늘어나는 정년 기간 및 감액을 등을 감안하여 기존 정년 이전부터 임금을 조정하거나 기존 정년 도달 후 임금을 조정하는 방법을 고려하여 결정
 임금감액은 임금피크제 적용 기간에 걸쳐 매년 일정비율을 단계적으로 감축하는 방법, 임금피크제 도입 시점에 임금을 감축하고 이후 더 이상 감액하지 않고 임금 수준을 유지하는 방법 등 다양한 방법을 고려할 수 있음
- (퇴직급여) 사용자는 근로자대표와 협의하여 확정기여형(DC) 퇴직연금제도 도입 또는 별도의 퇴직 급여 산정 기준을 마련하는 등 근로자의 불이익이 없도록 하여야 함
- (직무·직책) ▲현재 직무·직급을 그대로 유지 ▲직무는 변경, 직급 유지 ▲직무·직급 모두 조정하는 방법 등이 있음
- (근로시간) 근로시간을 단축하면서 직무를 전환하는 방안 등 함께 고려
- (복지) 임금피크제 도입 시에도 임금 이외 복지 등에 있어서는 차별이 없어야 함(특히 업무의 내용 및 난이도 등과 관계없이 지급되는 기본적인 복리후생 등)
 정년퇴직 후 재고용되는 경우에도 동일

5. 임금피크제 관련 정부지원제도

- 정부는 노사가 임금체계를 합리적으로 개편해 나갈 수 있도록 임금정보 제공, 컨설팅 지원, 재정지원 등을 수행하고 있음

① 임금피크제 및 임금체계 개편 필요성에 대한 사회적 인식 확산

- 민관협력 네트워크 구축, 전문가·노사 등이 참여하는 토론회 등 개최
- 많은 기업에서 임·단협 시 임금체계 개편도 논의할 수 있도록 지도·지원

② 임금 및 임금체계 모델 등 정보 제공

- 업종별·직종별 임금체계 모델 발굴·보급
- 임금체계 개편 사례집 제작·보급을 통한 선도모델 확산
- 임금체계 개편 가이드 북 제작·보급
- 임금체계 실태조사 및 업종·직종별 임금수준 조사결과 제공
- 전문가 그룹, 업종별 협회, 컨설팅 기관 등이 공동 참여하는 60세+ 정년 서포터즈 사업을 통해 업종별 임금피크제 모델 개발 및 현장확산* 지원

* 임금피크제 관련 노사 간 쟁점 등 현황 파악, 제도 설계, 과정관리, 실행 등

✓ [이용방법]

임금근로시간 정보시스템(www.wage.go.kr)에서 이용 가능

③ 임금피크제 및 임금체계 개편 컨설팅

- 노사발전재단을 통해 컨설팅 지원
컨설팅 내용: 직무·성과·능력 중심 임금체계로 개선안 도출, 임금체계 간소화, 정년연장에 대비한 인사규정 정비, 직급·승진제도 및 평가제도 개선 등
- 앞으로 임금직무체계개선 컨설팅 지원규모를 확대*하면서 프로세스 개편**을 통해 컨설팅 효과를 강화할 계획
* 연도별 컨설팅 지원 규모: '13년 121곳 → '14년 266곳 → '15년 340곳
** ('14년) 일회성 컨설팅 지원 → ('15년) 통합진단 - 설계·실행 - 제도 정착 및 우수사례 창출 컨설팅 등 맞춤형 지원 방식으로 개편

✓ [이용방법]

일터혁신 홈페이지(www.hpws.or.kr)에서 신청

문의: 노사발전재단 일터혁신본부 HR개발팀(대표전화 02-6021-1222)

④ 재정지원

- 임금피크제 지원금, 근로시간단축지원금 등을 통해 근로자에게 감소된 임금의 일부를 지원 (지원을 확대하는 방향으로 개편 예정)
- 세대 간 상생고용지원(연 최대 1,080만원, 2년)을 신설하여 사업주가 장년 고용안정과 함께 청년을 신규로 채용하는 경우에 지원할 계획

임금피크제 지원금

		
정년연장형	재고용형	근로시간단축형
정년을 56세 이상으로 연장한 사업장 근로자에게 피크임금 대비 80~90% 이하로 감액되는 부분을 최대 5년간 연 720~1,080만원까지 지원	정년이 55세 이상인 사업장의 재고용 근로자에게 피크임금 대비 80~90% 이하로 감액되는 부분을 최대 5년간 연 600만원까지 지원	주당 소정근로시간이 15~30시간 이하로 단축된 근로자에게 피크임금 대비 70% 이하로 감액되는 부분을 최대 5년간 연 500만원 한도 지원

다만, 연 근로소득 6,870만원(근로시간 단축형은 6,010만원) 초과 근로자는 지원 제한

✓ [이용방법]

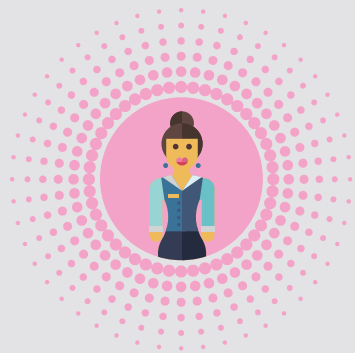
근로자 주거지 관할 고용센터(기업지원과)에 관련 서류를 제출·신청

관련 서류 : 임금피크제 도입을 증명할 수 있는 서류(단체협약, 취업규칙 사본 등), 임금피크제 도입 시 합의서 및 운용지침, 근로계약서(또는 재고용계약서) 및 피크 연도 및 해당 연도 근로소득원천징수영수증 등

⑤ 장년친화 직장만들기 지원

- 60세 정년제가 실질적인 장년 근로자의 고용안정과 기업경쟁력 제고로 이어질 수 있도록 기업의 자율적인 인사관리제도 개편 등을 지원
- 노사발전재단을 통해 전문직제(재무, 영업, 연구 등), 진로선택제 등 고령화 시대에 적합한 인적자원 관리를 위해 컨설팅 및 실행비용 지원('15년 기준 50개사 지원 중)
※ 지원금액 : 사업장당 최대 4,000만원 한도

업종별 임금피크제 사례집



자동차부품·철강

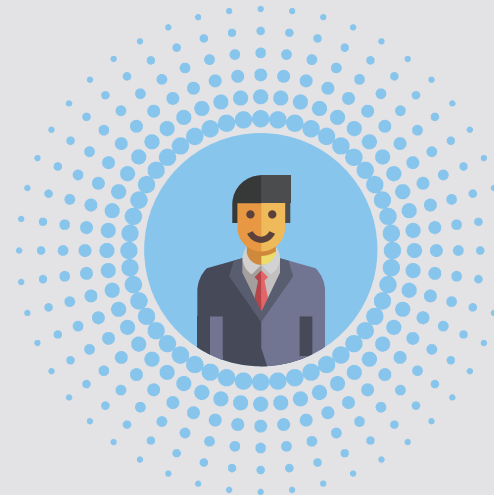
- 012 ● **A사**
상생을 위한 양보 한발, 그것은 늘 옳다
- 018 ● **B사**
하나가 아닌 모두의 승리,
일자리 창출 선도기업의 접근법
- 024 ● **C사**
변화와 혁신은 상생하고 협력할 때 가능하다
- 030 ● **D사**
세계 1위 아연 제련,
경험·노하우 풍부한 기술자 존중이 바탕

화학·정유

- 036 ● **E사**
오늘을 열고 내일을 꿈꾸는 원천,
임금피크제는 상생 위한 '에너지'
- 042 ● **F사**
고속련자 활용과 신규인력 채용으로
기업경쟁력 선순환을 이룬다

금융

- 048 ● **G사**
꾸준한 제도 개선과 변화 모색으로
성공적 제도 안착의 길을 넓히다
- 054 ● **H사**
한발 앞선 임금피크제 도입으로
조직에 새로운 변화 일으키다



유통·통신

- 060 ● **I사**
사람의 행복을 먼저 생각하는 회사,
업계 최초 임금피크제 도입 결실
- 066 ● **J사**
선후배간 협업을 통한 시너지로
강력한 성장동력을 얻다
- 072 ● **K사**
공적 편익 제공은 우리의 사명,
서비스 품질과 기술 높여 컨버전스 시대 선도

제약·유제품

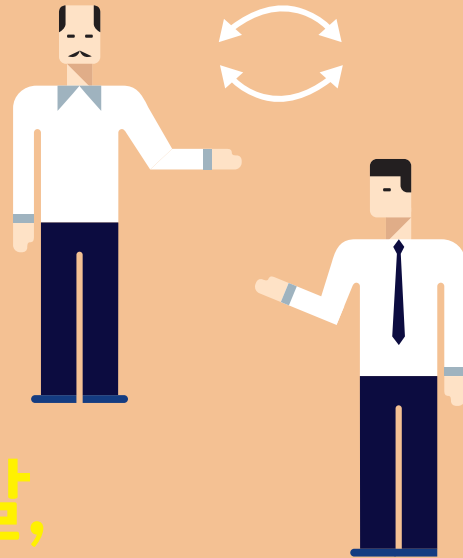
- 078 ● **L사**
'직원이 행복해야 기업도 행복'
국민 건강과 행복 지켜온 장수기업의 비결
- 084 ● **M사**
과감하고 선행적인 임금피크제 도입으로
기업생산성 향상 기대
- 090 ● **N사**
'사람' 우선 기업정신으로
국민의 생애주기와 함께해온 유제품 전문기업

기타

- 096 ● **O사**
지속가능 경영성과 세계적으로 인정받아
다양한 사업영역 발전 실현
- 102 ● **P사**
기본 좋은 변화의 시작, 새로운 기회의 문이 되다

A社

위치 · 경북



상생을 위한 양보 한발, 그것은 늘 옳다

양보라는 단어 뒤편 흔히 ‘미덕’이란 말이 따라붙는다. 자기 것을 사양하여 남에게 내준다는 뜻이고 보면, 그리 칭할 만도 하다. 그런데 이것이 노사관계에 있어서는 말처럼 쉬운 게 아니다. 서로를 믿고 이해하려는 조직문화가 뒷받침돼 있다면 모를까.

A사 노사가 그렇다. 첨예한 이해관계가 얹혀 있는 예민한 사안 앞에서도 그들은 늘 담담하다. 임금피크제 역시 큰 탈 없이 수용했다. 작은 것은 내주고 큰 것을 취하자는 데 노사가 대승적 합의를 봤기 때문이다. 그리고 그 선택은 지금까지도 지속가능한 성장의 마중물이 되고 있다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 58세 1개월 → 만 58세 12개월(11개월 연장)
- 임금감액률 : 임금피크제 적용 직전연도 1년 치 임금총액의 20% 감액
- 퇴직금 정산방법 : 2회 정산(만 58세 도래 월의 말일 정산, 임금피크 종료 시 11개월 치 정산)
- 적용 근로자 직무 : 정년연장 이전과 동일 직무 수행

정년은 연장
임금은 양보...
임금피크제 도입
가속도 붙어

이야기는 임단협이 한창이던 2004년으로 거슬러 올라간다. 노조는 만 58세 1개월 인 정년을 58세 12개월로 늘려줄 것을 요구하고 나섰다. 사측은 난감했다. 무조건적인 정년연장은 결국 경영에 좋지 않은 부메랑이 돼 돌아올 것이 불 보듯 뻔했기 때문이다. 정년연장에 따른 보험이 필요했다. 문제는 노조에서 별 무리 없이 받아들일 수 있는 보험으로 어떤 상품이 제격이나 하는 것이었고, 사측은 고민 끝에 임금피크제 카드를 꺼내들었다. 노조는 가우뚱하면서도 관심을 내보였다. 납득할 만한 내용이면 수용하겠다는 자세였다.

아니나 다를까, 쟁점은 임금감액률이었다. 사측은 30%, 노조는 10%를 주장했다. 이 간극을 놓고 노사는 하루가 멀다 하고 만났다. 한시라도 빨리 합의하는 것이 서로에게, 나아가 회사에 득이라는 걸 너무도 잘 알고 있었기 때문이다. 그리고 얼마 지나지 않아 노사는 20% 감액에 전격 합의했다.

당시만 해도 생소하기 그지없던 임금피크제에 무엇보다도 노조가 깊은 관심을 갖고 이해하려 노력했던 게 노사 상생의 징검다리를 놓은 셈이다. 임금피크제 시행으로 마련된 재원을 신규고용 창출에 할애해 청년실업 문제를 해소하고 지역사회에 이바지하자는 임금피크제의 또 다른 취지를 선뜻 받아들인 데서도 노조의 성숙한 자세를 읽을 수 있다.

제도도입 위한
걸림돌,
역지사지(易地思之)
로 극복

그런데 이 과정에서 예기치 못한 복병을 하나 만나게 된다. 감액의 기준이 되는 임금을 무엇으로 볼 것이냐 하는 점이었다. 통상임금과 평균임금을 두고서 다양한 경우의 수를 따져봤지만 쉽사리 답이 나오지 않았다. 특히, 통상임금을 감액 기준 임금으로 삼을 경우 시간급이 줄고 이와 연동돼 있는 연장수당 등이 줄면서 임금총액이 급격히 감소하는 것으로 나타났다. 그러던 중 임금을 구성하고 있는 다양한 수당들, 즉 기본급, 상여금 등을 각각 적정 수준으로 줄여 시뮬레이션 했더니 임금피크제 적용 직전 1년 치 임금총액의 80%에 근접한다는 결과를 도출해내기에 이른다.

이쯤에서 A사의 기업문화를 짚고 넘어갈 필요가 있다. 지난 1954년 설립해 계열사 포함 4,500여명의 직원을 거느리고 있는 이 회사는 국내 내로라하는 자동차부품 제조 기업 가운데 하나다. 노동조합은 1968년 출범해 내일모레면 쉼이 되는데, 그동안 단 한 차례의 분규도 없었다는 게 놀라울 따름이다. 비결은 상호 존중과 신뢰의 노사관계에 있다.

그렇다고 특별한 비법이 있는 것도 아니다. 회사는 성장의 과실을 직원들에게 충분히 돌려주고, 현장과 소통하기 위해 끊임없이 노력한다. 노조는 이러한 경영진의 태

도와 마인드를 왜곡 없이 오롯이 받아들이는다. 회사의 성장이 직원들의 삶의 질 개선으로 이어지고, 직원들에게 베푸 만큼 회사 성장으로 돌아온다는 역지사지의 자세야말로 이 회사 기업문화의 핵심이다.

직무전환 없고
근로조건
전과 동일...
직원만족도 상승

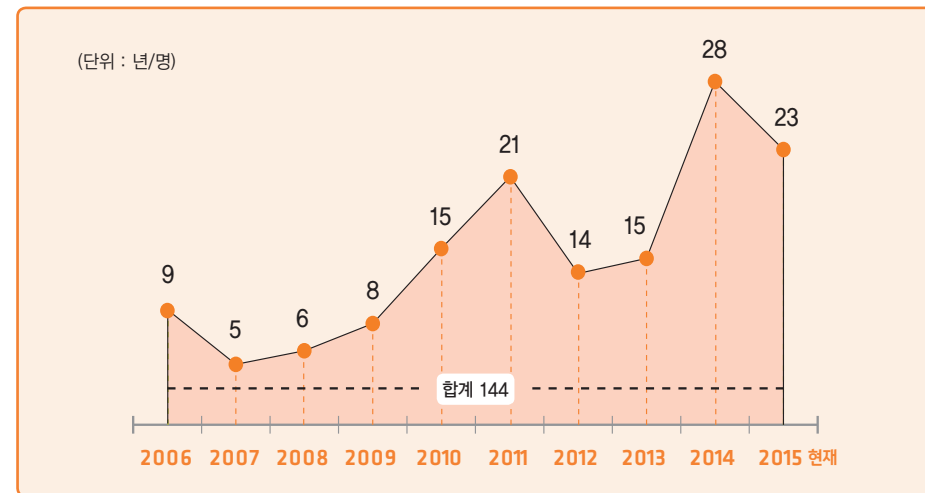
임금감액률과 감액 기준 임금을 둘러싼 고민거리가 사라지자 나머지는 일사천리로 진행됐다. 먼저, 모든 근로자에게 임금피크제를 적용하기로 의견일치를 봤다. 퇴직금은 임금피크 적용 전에 모두 정산하고, 정년 연장된 11개월에 대해서는 임금피크 종료 시 정산하기로 했다. 이 회사는 현재 확정급여형(DB) 퇴직연금제도를 운영 중이다.

직무나 근로조건은 임금피크제 적용 이전과 같다. 제조업 특성상 숙련도가 대단히 중요한 데다, 고숙련 직원의 노하우를 젊은 직원들에게 제대로 전수하려면 임금피크 적용 이전 직무를 그대로 유지하는 것이 효과적이라고 판단한 것이다. 이 회사 노사 상생팀장은 임금피크제 도입을 눈앞에 두고 있던 당시를 이렇게 회고한다.

“숙련된 직원을 전혀 다른 직무나 한직으로 내모는 것은 매우 비합리적인 처사라고 판단했습니다. 그들을 마치 퇴물이라도 된 양 대우하면 자존심에 심각한 상처를 받을 뿐더러 자존감도 크게 떨어질 수밖에 없는데 이것은 우리 회사 정서나 조직문화와는 거리가 멀어요. 그들이 원래 자리에 있어야 생산성도 높아지고, 신입사원 성장의 밑거름도 되는 것 아니겠습니까.”

한번은 이런 일도 있었단다. 정년을 앞둔 한 근로자가 20% 하락한 임금을 받느니 차라리 퇴직 후 다른 일자리를 알아보겠다며 자리를 박차고 나섰던 것. 그런데 어찌

■ 연도별 임금피크제 적용 대상자



※ 본사 및 6개 계열사 포함 인원임

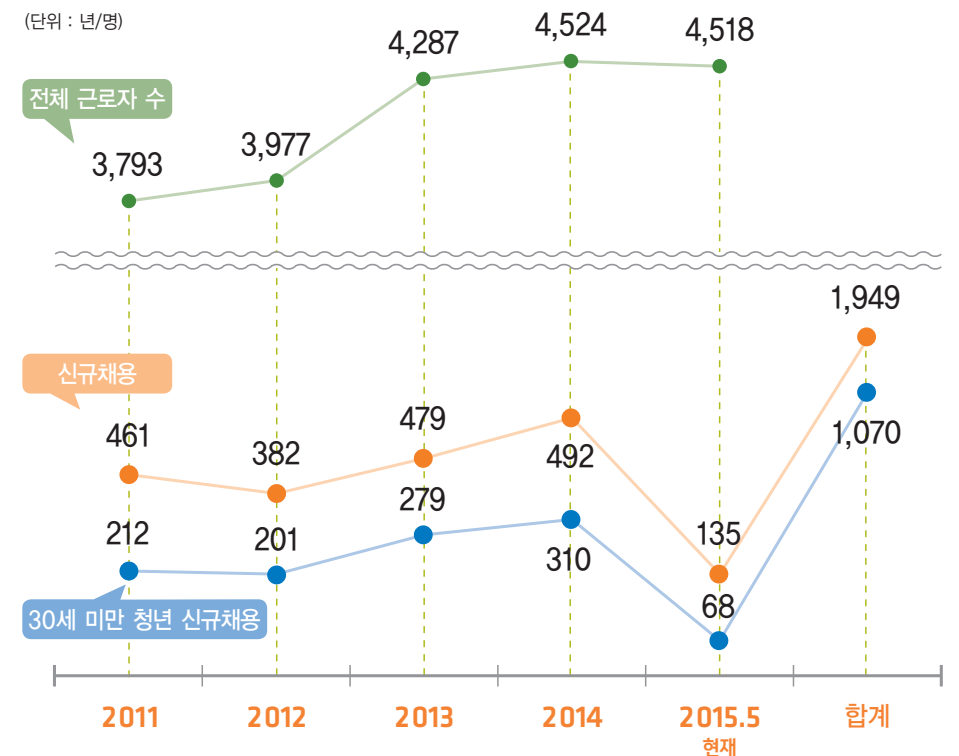
임금피크제
도입 후 매출·
신규채용
대폭 증가

된 일인지 바로 다음날 다시 찾아와 정년까지 일하겠다는 의사를 내비쳤다. 불과 하루 사이에 재취업이 얼마나 녹록지 않은지, 동종업계의 정년은 몇 살이고 임금 수준은 어느 정도인지 등을 알아본 뒤 내린 결정이었다. 이 근로자는 이때부터 임금피크제 전도사를 자처하고 나섰다.

2005년 1월, 노사는 이렇듯 포근히 임금피크제를 품에 안았고, 이듬해인 2006년 총 9명(계열사 포함)의 임금피크 적용 대상자를 처음 배출했다. 현장의 반응은 예상대로 차분했고, 시간이 흐르면서 기대 이상의 효과가 나타나기 시작했다. 임금이 다소 줄긴 했으나 정년이 연장되면서 직원들의 만족도가 높아졌다. 더 오래 일할 수 있다는 기쁨이 줄어든 임금을 상쇄하고도 남았던 것이다.

청년 등 신규고용 창출 측면에서는 더욱 괄목할만한 성과가 이어졌다. 임금피크 적용 대상자가 본격적으로 증가하기 시작한 2011년부터 올해 5월 현재까지 신규로 채용한 인원은 자그마치 1,900여명. 이 가운데 약 55%(1,000여명)가 30세 미만 청년들로 채워졌다. 2005년 1조원 남짓하던 매출액은 지난해 무려 4조원에 육박했다. 이처럼 폭발적인 성장세를 이끈 원동력은 뭘까.

■ 최근 5년간 전체 근로자 수 및 신규채용 현황



※ 본사 및 6개 계열사 포함 인원임

고숙련자의 생산성
기대 이상,
노사유대 강화에도
기여

우선, 인수합병(M&A), 해외시장 진출 등을 통해 공격적인 경영을 벌인 것이 기업 성장으로 직결됐다. 몇몇 완성차 업체에 의존하던 데서 탈피해 판로를 다각화한 것도 주요했다. 여기에서 임금피크제를 통해 정년이 연장된 고숙련 근로자가 생산성 향상에 힘을 보태고, 임금피크제로 마련된 재원으로 신규채용을 확대한 것도 단단히 한몫했다. 회사 성장과 이를 견인할 인재 채용이 지속적인 선순환을 낳고 있는 것이다. 이는 결국 직원들의 근로조건 개선으로 이어져 노사관계를 더욱 돈독히 하고 있다. 다음은 임금피크제 시행 10년을 지켜본 노사상생팀장의 말이다.

“임금피크제가 회사 성장을 전적으로 이끌었다고는 할 수 없지만 매우 중요한 역할을 한 것은 분명합니다. 도입 검토부터 시행에 이르기까지 노사가 원-원 할 수 있는 접점을 찾기 위해 함께 머리를 싸매고 논의했어요. 이 자체로 얻은 게 많다고 봅니다. 임금피크제 도입 효과를 비용절감이나 고용증가와 같은 계량화된 수치를 통해서만 확인할 수 있는 건 아닌 것 같아요. 노사 간에 정서적인 유대가 강해졌고, 직원들은 안정된 일터에 만족하면서 몰입도가 높아졌으니 이보다 더 고무적인 일이 어디 있겠습니까.”

A사는 60세 정년이 의무화되는 내년을 대비해 임금피크제를 어떻게 손볼지 고민 중이다. 이 과정에서 직원들의 의견을 폭넓게 수용하고, 임금피크제를 도입한 애초 취지가 손상되지 않도록 하겠다는 게 회사 측의 확고한 입장이다. 임금피크제를 통해 고숙련 근로자의 고용안정, 신규고용 창출, 기업생산성 향상이란 세 마리 토끼를 잡은 이 회사가 앞으로 어떤 행보를 보여줄지 기대된다.

A사 노사상생팀장

임금피크제는
청년고용절벽 막고 상생 일자리
만드는 최고의 제도

임금피크제 도입에 따른 가장 큰 변화는 뭐라고 보나?

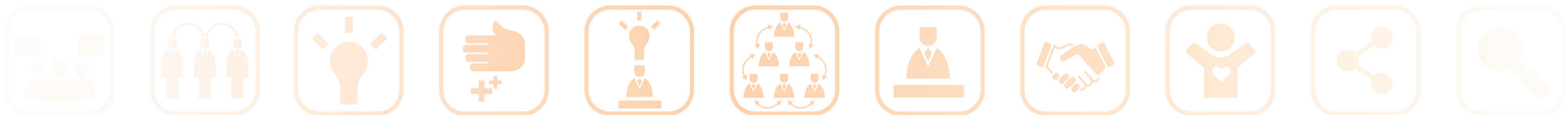
우리 사회가 엄청난 속도로 고령화 사회에 진입하고 있는 시점에서 정년연장은 어찌 보면 피할 수 없는 선택일 것이다. 장년층에게 일자리는 가장 큰 행복 아니겠나. 임금피크제 도입과 함께 정년이 연장되면서 직원들의 만족도가 크게 높아진 것을 여기저기서 확인할 수 있어 다행이다.

임금피크제 도입을 검토하자고 했을 때 직원들 반응은 어땠나?

임금이 감소하는 것을 마뜩잖게 여기긴 했지만, 회사를 믿고 테이블에 나와 줬다. 고마울 따름이다. 임금피크제의 긍정적 효과에 더 무게를 두고 협상에 임해준 것도 높게 사고 싶다. 임금피크제를 적용받는 직원들이 종전보다 여유를 갖고 노후를 준비하는 모습에 회사도 보람을 느낀다.

임금피크제 도입을 고민 중인 기업에 조언을 한다면?

임금피크제는 정년을 보장하고 청년고용절벽을 막는 등 상생의 일자리를 만들 수 있는 최고의 제도라고 본다. 기업은 숙련된 기술력과 노하우를 지닌 장년 인력을 활용해 경쟁력을 강화하고, 근로자는 고용 연장으로 소득을 증대하는 등 노사 모두가 윈-윈 할 수 있는 시스템이 아닌가 싶다. 노사가 충분한 논의를 거쳐 합의에 이를 수만 있다면 든든한 성장동력이 될 거라 믿는다.



B社

위치 · 경남

하나가 아닌 모두의 승리, 일자리 창출 선도기업의 접근법

국내 굴지의 자동차부품 제조 기업인 B사. 전 세계적으로 수백 개의 딜러를 가진 명실상부한 글로벌 기업이다. 인근 지역 공단 내에서도 탄탄한 기업 경쟁력을 지닌 것으로 유명한 이 회사의 업종은 경기에 덜 민감한 게 특징이다. 오랫동안 분규가 없던 사업장답게 매우 안정된 노사관계를 유지하고 있던 이 회사에, 타사보다 먼저 변화의 바람이 찾아왔다. 노후에 대한 긴 준비를 해야 하는 근로자들의 고민이 급증하기 시작했고, 이에 노조는 정년을 늘리는 방안을 사측에 먼저 제안한 것이다. 이는 결과적으로 임금피크제 도입의 촉매제가 됐다.



임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 현장직 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 57세 → 59세
- 임금감액률 : 58세 기존임금의 20% / 59세 기존임금의 30%
- 퇴직금 정산방법 : 임금피크 시점에서 모두 정산, 이후 매년 정산
- 적용 근로자 직무 : 정년연장 이전과 동일 직무 수행

촉탁 등 일자리 문의 급증, 노조가 나서 회사 측에 선 제안

지난 2000년 별도의 임금피크제 도입 없이 회사 차원에서 55세에서 57세로 정년을 연장한 바 있는 B사. 이 회사에서는 그간 2차례에 걸쳐 단계적인 정년연장이 이루어졌고, 지금은 59세 정년을 유지 중이다.

급격한 고령화 사회로의 진입은 장년 근로자들의 불안을 야기하기 마련. B사의 경우도 그랬다. 기존 57세 정년을 넘긴 근로자들에게는 국민연금 수급연령 때까지 몇 년의 공백이 생기게 된다. 정년 도래자들이 퇴직 시점에서 다른 일자리에 대한 걱정을 많이 하게 되는 이유다. 퇴직 후 일부는 사내 협력업체로 이동해 가기도 하지만, 대부분은 스스로 다른 소일거리를 찾는 노력을 해야 한다.

노동조합 측에 촉탁 등의 형식으로 회사에서 다시 일할 수는 없는지 문의하고 요청하는 사례가 부쩍 늘는 건 당연한 현상이다. B사 노조에도 어느 순간 이 같은 민원이 급증하기 시작했다. 노후에 대한 긴 준비를 해야 하는 근로자들의 요구로 노조는 회사 측에 정년을 늘리는 방안을 제안하게 됐다.

회사 입장에서는 받아들이기 쉽지 않은 문제였다. 근속연수가 길어질수록 임금이 자동으로 상승하는 호봉제 개념의 임금체계 하에서 퇴직을 앞둔, 근속연수가 오래된 근로자들의 고용을 연장하는 건 인건비 증가로 이어질 수밖에 없기 때문이다.

이런 가운데 노사가 찾은 절충점은 바로 정년연장형 임금피크제 도입이었다. 직원들의 소득기간을 일정기간 연장시키고 이를 통해 안정된 노후생활을 준비할 여유를 주되, 회사 측도 고령화에 따른 인건비 부담을 줄이면서 숙련된 기술을 안정적으로 활용할 수 있도록 하자는 합의가 마침내 이뤄진 것이다.

감액 의견차 극복, 생산성 저하 시점 고려한 현실적인 기준점 설정

그렇게 해서 B사는 2010년 기존 57세에서 58세로 정년을 연장한 후, 2012년 58세에서 59세로 단계적인 정년연장을 실시해 2015년 현재 59세 정년을 유지하고 있다. 더불어 임금피크제에 따라 58세 때 기존 임금의 80%, 59세 때 기존 임금의 70%로 감액된 임금을 받게 됐다.

노조의 정년연장 요구에 맞춰 자연스럽게 임금피크제가 그 대안으로 제시됐기 때문에 노사 합의과정이 크게 어렵거나 힘들지는 않았다. 하지만 임금피크제 도입에 있어 실제로 임금을 얼마나 감액할 것인가에 대한 논란은 피할 수 없었다.

“노조에서 처음 제안한 조건은 감액을 10%, 즉 기존 임금의 90%를 지급하자는 것이었습니다. 실제로 퇴직을 앞둔 현장관리직들은 꽤 높은 수준의 연봉을 받습니다. 여기에서 10% 정도 감액해봤자 큰 의미가 없었기 때문에 회사 입장에서는 장기적인 생산성 등을 따져봤을 때 좀 더 큰 감액이 필요할 수밖에 없었어요.”

사측 대표로 임금피크제 협상에 직접 참가했던 인사지원팀장에 따르면, 당시 내부 생산성을 따져본 결과 52~53세 연령을 기점으로 생산성이 떨어지는 것으로 분석됐다고 한다. B사의 생산공정에서 가장 큰 비중을 차지하는 것으로는 성형공정을 들 수 있는데, 이 공정에서는 개개인이 생산할 수 있는 제품 개수가 나온다고 한다. 근로자에게는 그 수에 따라 인센티브가 적용되는데, 하루에 근로자 한 명이 만들 수 있는 제품 개수를 측정해봤더니 보통 50세 전후로 생산성이 떨어진다는 것.

인사지원팀장은 “회사 측에서는 70~80% 수준의 임금이라면 기본적으로 10년차 정도의 임금이기 때문에, 그 정도면 굳이 퇴직시키기보다는 그분들의 숙련된 기능을 회사 차원에서 안정적으로 활용함으로써 기업경쟁력을 높일 수 있을 것으로 판단했다”고 전했다.

■ 고령화에 따른 B사 정년연장 추이



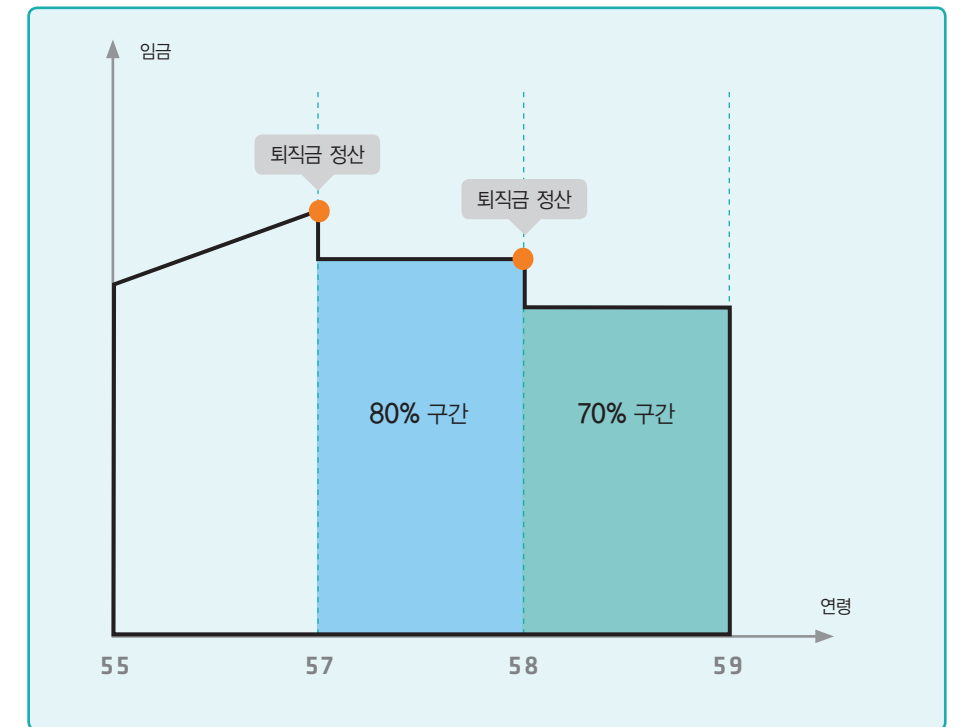
직책 근로조건 등 동일 수준 유지, 차등적용 배제로 불만 요소 차단

이런 일련의 과정을 통해 B사는 현장직 모든 직원을 대상으로 57세에서 59세로 정년을 연장하고, 58세에 기존 임금의 20%, 59세에 기존 임금의 30% 감액을 적용했다. 퇴직금의 경우 임금피크제 시행으로 인해 손해 보는 일이 없도록 임금피크 전인 57세 기준으로 모두 정산하고, 이후 늘어난 정년기간 동안은 매년 정산한다.

담당 직무는 기존과 변함이 없고, 직책도 동일하게 유지하도록 했다. 정년이 도래한 근로자들이 직책까지 벗어버리게 되면 일에서 거의 손을 놓고 유휴인력처럼 현장에서 일을 못하게 되기 쉽기 때문이다. 또한 대부분 관리자급으로 있다 보면 회사 차원에서는 이중 부담이 되기 때문에 이를 미연에 방지하기 위해 늘어난 정년에서 직책은 그대로 유지하는 것으로 정했다. 더불어 장기근속 여행, 학자금 등 근로조건은 동일하게 유지된다.

앞서 언급한 임금피크제 관련 모든 사항은 현장직 근로자 모두에게 일률적으로 적용됐다. 별도 인센티브나 성과별 차등감액 등도 적용하지 않고 있다. 현장직의 특성상 자기 일에 대한 자부심이 크다보니 차등 여부를 굉장히 예민하게 받아들여 불만과 갈등의 불씨가 될 수 있어서다.

■ B사 임금피크제 구조



무분규 사업장에서 더욱 빛난 화합과 단결

2010년 도입한 임금피크제는 회사에 새로운 변화를 가져왔다. 무엇보다 정년에 임박한 근로자들로부터 기대 이상으로 만족한다는 반응이 나오고 있다. 기존 57세에서 59세로 정년이 연장되면서 이후 국민연금 수급 때까지 소위 말하는 임금절벽이 줄어들어 노후 설계에도 큰 도움이 되기 때문이다.

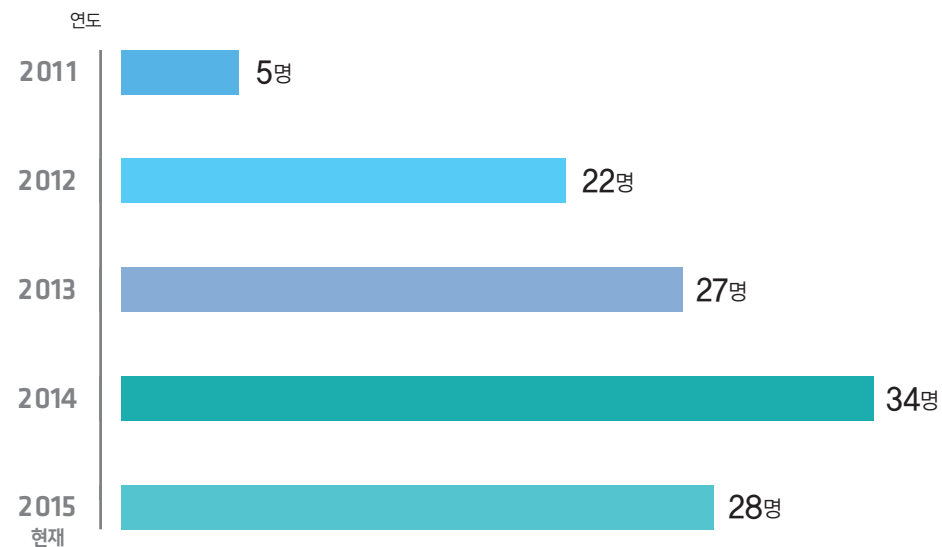
흔히 경기에 따른 회사마다의 사이클이 있고, 소규모 회사일수록 불안정한 사업 환경에 영향을 받을 수밖에 없는 데 비해, B사는 역사가 오래된 대기업으로서 업종 자체가 경기에 민감하지 않고 상당히 안정돼 있다 보니 인근 지역 공단 내에서도 탄탄한 기업경쟁력을 지니고 있는 것으로 유명하다. 이런 안정된 일터에서 한 단계 더 안정된 노후 준비가 가능해졌다는 점에서 실제로 정년연장 혜택을 받는 직원들이나, 정년에 임박한 근로자들은 긍정적인 반응일 수밖에 없다.

특히 근속연수가 오래된 직원일수록 회사에 대한 만족도가 높게 형성돼 있는 가운데 정년연장이 보장된 임금피크제를 통해 그 만족도가 더욱 높아지는 분위기고, 심지어 회사에 큰 고마움을 표하기도 한다.

“퇴직하고 나가면 그 나이에 일용직 일자리밖에 없는 경우가 흔합니다. 보통 퇴직하는 시점이 자녀들 결혼 등 집안 대소사가 생기고, 고령화로 인한 긴 노후를 계획하는 즈음이지요. 2년의 정년연장이 근로자들에게 여러 모로 큰 도움을 주고 있기에 적용 대상자들은 상당히 고무돼 있습니다.”

B사는 오랜 기간 무분규 사업장으로 노사관계가 상당히 안정돼 있다. 만약 임금피크제 도입에 노동조합이 강하게 반대했다면 시행은 쉽지 않았을 것이다. 하지만 노조는 무리한 요구보다는 상생의 방법을 사측과 함께 찾아나갔다. 이런 노력으로 근로자들의 만족도도 높이고, 회사의 인건비 부담도 덜어주는 차원에서 중간 접점을 찾을 수 있었다. B사 노사에게 임금피크제 도입 과정은, 분쟁 없이 서로 화합하고 단결돼 있음을 다시 한 번 확인시켜준 소중한 계기가 된 것이다.

■ 임금피크제 적용 근로자 수



B사 인사지원팀장

생산성에 대한 걱정은
기우였을 뿐,
작업장에 새로운 활기 돌아

타 사업장보다 빠르게 임금피크제를 도입하면서 부담은 없었나?

장년 근로자들로 인해 생산성 저하가 뒤따를까봐 회사 측에서는 처음엔 사실 걱정도 했었다. 그래서 우리는 정년연장에 있어 하나의 단서조항을 달았는데 그게 ‘건강’이다. 하지만 과거의 50대와 지금의 50대는 누가 보더라도 확연한 차이가 있다. 근로자들 스스로 관리도 잘하고 활기차게 생활하다보니 현재까지 건강 면에서 문제가 된 적은 전혀 없다.

임금피크제 도입으로 직원들에게 나타나는 긍정적인 변화가 있다면?

특히 장기근속자들의 회사에 대한 만족도가 높아졌다. 그래서 초기의 기우와는 달리 다들 더 주어진 2년의 시간을 적극적으로 활용하는 것 같다. 더불어 함께하는 젊은 직원들에게도 동기부여가 되는 등 작업장 내 분위기가 훨씬 더 활기차게 바뀌었다.

임금피크제 도입 시 업종 특성을 감안해 특별히 주안점을 둔 측면이 있다면?

육체노동이 많은 제조업 특성상 고령인 점을 감안해 근로자들의 건강을 세심하게 점검했고, 당해 건강검진에서 부적격(D등급)을 받을 경우는 정년연장을 제한하고 있다. 또한 무엇보다 현장 담당자들의 의견을 적극 반영해 실제 일선업무에서 불편함 없이 원활하게 흘러갈 수 있도록 했다.





위치 · 대구



변화와 혁신은 상생하고 협력할 때 가능하다

C사는 한국과 일본 기업의 합작으로 지난 1970년대 후반에 설립됐다. Oil Seal, O-Ring 등의 제품생산을 통해 자동차, 가전, 중공업, 우주항공 등 전 산업 분야의 발전과 기술향상에 이바지해왔다. 전체 직원 수는 1,200명으로, 대구시 달성공단 내 4개 공장을 비롯해 진량, 경북 구미 각 1개 공장을 보유하고 있다. 신기술, 품질경쟁력, 생산성 혁신 등에 대한 업계와 시장의 평가는 C사 임직원의 자부심이기도 하다. 일하기 좋은 기업, 노사상생협력 우수기업, 직업능력개발 우수업체 등으로 평가받아왔으며, 특히 2015년 4월에는 ‘고용창출 100대 우수기업’에 선정돼 인증을 받은 바 있다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 58세 → 만 60세로 연장
- 임금감액률 : 만 59세 20% 감액 / 상여금 연 700% → 400%
- 퇴직금 정산방법 : DB형 → DC형
- 적용 근로자 직무 : 정년연장 이전과 동일 직무 수행하되, 관리직의 경우 TDR(Tear Down Redesign) 조직을 만들어 새로운 업무와 직위 부여

안정된
고용 보장에
정부지원 효과,
대구지역
선도적 시행

C사의 임금피크제는 2012년 그룹 차원에서 전 계열사에 도입돼 2013년 1월부터 적용되기 시작했다. 회사로서는 숙련된 인력을 유지하면서도 임금이 절감되는 효과를 거둘 수 있고, 58세 정년 후에도 좀 더 일하기를 희망하던 직원들은 안정된 고용을 보장받을 수 있는 기회였다. 또한 남은 여력만큼 신규고용 창출로도 이어질 수 있다는 기대가 있었기에 자연스럽게 절차를 밟아갈 수 있었다.

노사협의 과정에서 크고 작은 문제들이 있었지만, 당시로서는 58세에서 60세로 정년이 늘어 더 일할 수 있게 되는 것이기에 노조에서도 크게 반대할 이유가 없었다. 임금감액률이나 감액 시점 적용에 대해서는 서로 민감한 입장 차이가 있었지만, 이는 정부지원금 제도를 통해 임금피크제 시행 1년 후 일부 보존받을 수 있었고, 정년 연장으로 직원들도 향후 수입이 보장되는 부분이 있기에 협상의 여지 또한 충분했다.

회사 측은 임금피크 시점을 기존 정년인 58세 이전부터가 아닌 그 이후로 조정하면서 임금 감액의 폭을 최대한 줄였고, 노조 측도 당시 불안한 경기를 고려해 회사의 안정화를 최우선적으로 배려함으로써 서로의 입장에 귀 기울였다. 소통의 창구가 마련되자 협상은 큰 무리 없이 진행됐다.

직무별로
기존 업무와 다른
새로운 업무
필요성도 제기

마침내 전 직원을 대상으로 기존 58세에서 2년 늘어난 60세 정년이 사업장에 적용됐다. 첫째인 2013년에는 대상자가 없었으나, 이후 2014년 6명, 2015년 2명이 각각 임금피크제를 적용받는 등 현재 총 8명이 정년을 연장해 근무 중이며, 이는 앞으로 계속 늘어날 전망이다.

C사가 도입한 임금피크제의 구체적 내용들은 다음과 같다. 먼저 최근 3년간 인사과에서 평균 ‘C’ 이상으로 기타 결격사유가 없는 직원을 대상으로 선정하여 본인의 희망에 따라 정년연장을 실시했다. 임금조정은 58세 임금의 80%로 정했다. 사무직의 경우 59세부터 자기 연봉의 80%를 정년까지 지급받게 되고, 현장직의 경우는 시급제이기 때문에 기존 시급의 80%, 상여금은 기존 700%에서 400%로 조정했다. 퇴직금은 임금피크를 적용받는 시점에서 기존 DB형에서 모두 정산을 하고, 정년이 늘어난 시점에서 DC형으로 변환돼 매년 정산한다.

또한 임금피크제 적용 시점에서 사무직, 경비 등과 같이 자신들의 고유 업무가 있거나 현장 단순 생산직의 경우는 임금피크제 이후에도 계속 자신의 업무를 그대로 맡도록 했다. 현장에서 반장, 조장 등 관리직으로 있던 이들의 경우는 직책을 내려놓는 대신 풍부한 현장경험을 통해 생산성 향상에 더욱 기여할 수 있는 새로운 직무로의 배치를 진행했다.

■ 연도별 임금피크제 적용 현황



새로운 길,
새로운 삶, 새로운
도전 TDR(Tear
Down and
Redesign) 혁신

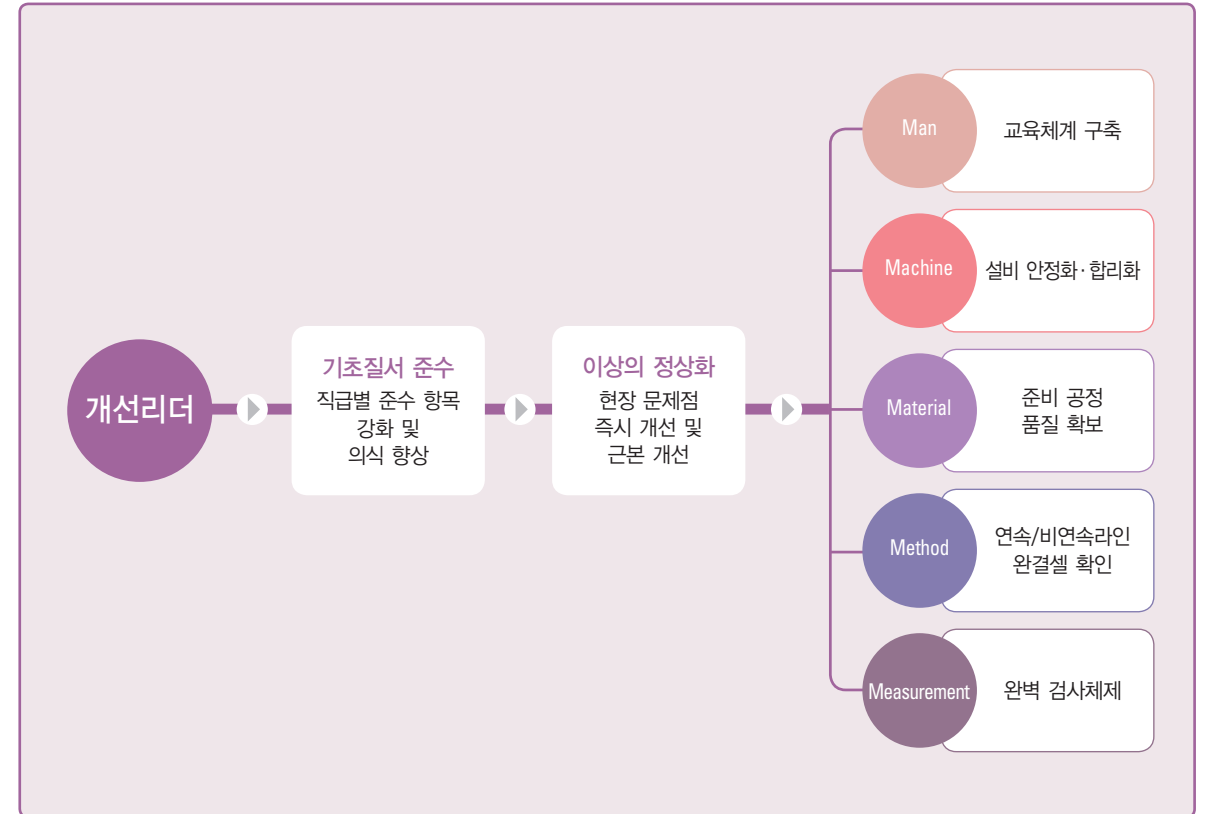
직책이 없어진 기존 현장관리직의 신규업무 배치 문제는 조직신설을 통한 인력 운용으로 해결했다. 그들의 현장실무 경험을 바탕으로 하는 ‘문제해결형혁신팀’ TDR(Tear Down and Redesign) 조직구성이 그것이다.

이에 따라 관리직에서 정년이 연장된 임금피크 대상 근로자들에게 ‘개선리더’라는 호칭이 부여됐다. 기존의 조직을 관리하던 반장에서 벗어나 그동안의 역량과 기술적 노하우를 활용해, 현장의 전체적인 관점에서 기초질서를 준수하고 문제점을 개선하는 역할을 담당하게 된 것이다. 현장 내 교육장을 별도의 사무실로 보수해 개선리더들이 한 자리에서 편하게 근무할 수 있는 여건도 갖췄다. 새로 승진한 직원들을 배려하고 개선리더들의 예우 차원에서 각각의 공간을 구성한 것이다.

임금피크제로 인한 단순 정년연장이 아니라, 한발 더 나아가 고령의 근로자들에게 새로운 직무를 부여하고, 기존 직원들에게도 자신들의 미래 역할을 제시하는 동시에 동기부여가 된다는 점에서 TDR은 하나의 새로운 모델이 되고 있다.

공장관리팀 인사담당 대리는 “특히 개선리더들의 역할 자체가 기존 반장 때보다 한 단계 위에서 격식을 갖추는 모양새다보니 본인들 스스로도 새 직책에 만족해한다”고 현장의 분위기를 전했다. 또한 이 개선리더들은 연장된 60세 정년퇴직 후에도 숙련된 기술과 그간의 신뢰를 바탕으로 사내 소사장업체(협력업체) 재취업도 가능해 안정된 노후 생활 영위에 큰 도움이 되고 있다.

■ C사의 TDR 운영방안



새로운
동기부여로
애사심 상승,
기업 이미지
상승에도 기여

C사는 임금피크제 시행으로 고령 근로자들의 고용안정화 효과를 통해 일선의 직무 만족도가 상당히 높아진 것으로 보고 있다. 얼마 남지 않은 정년에 대한 불안감을 덜고 늘어난 2년의 시간을 더 일할 수 있게 된 현실을 근로자들은 긍정적으로 받아들이고 있다. 특히 개선리더라는 기존과는 다른 직무는 그들에게 새로운 도전의 기회가 되고 있다.

다른 근로자들도 자신의 미래를 미루어 짐작해 새로운 동기부여를 이끌어내는 계기로 작용하고 있다. 이것은 자연스레 회사에 대한 충성도로 이어지고, 신규 직원 채용이나 기업 이미지 상승에도 큰 효과가 있다.

선도적 제도도입에 더해 TDR 사례처럼 회사 특성과 잘 부합돼 시너지를 낼 수 있는 보완책을 마련한 C사는 많은 회사들의 본보기가 되고 있다. 이는 2014년 4개 부문의 대통령상 수상, 2015년 4월 ‘고용창출 100대 우수기업’ 선정 등의 결과로 입증되고 있다.

회사 시스템에 부합한
TDR 정착에 가장 만족,
동기부여 효과 돋보여

C사 인사팀장

임금피크제의 가장 큰 성과는 무엇인가?

다소 빠르게 임금피크제를 시행해 솔직히 부담스럽고 힘든 점도 있었다. 하지만 무엇보다 우리 회사 시스템에 맞는 TDR이란 조직을 만들고 정착시킨 것이 가장 큰 성과라 하겠다. 특히 올해 퇴직자들 중에 금형과 선반 부문 기술자가 몇 분 계셨는데, 새로운 조직으로 다시 영입하면서 그들의 노하우도 전수받고 후진양성에도 큰 효과가 있다. 다른 직원들도 이를 지켜보면서 자신들도 회사에 필요한 사람이 될 수 있다는 동기부여가 확실하게 되는 것 같다.

노조와의 협상에서 큰 어려움은 없었나?

임금감액률이나 감액 적용 시점에 대한 협상에서 민감한 사안들이 많았다. 노사 양측이 서로 다양한 안을 준비해서 협상에 들어갔다. 회사는 회사대로 직원들의 임금 감액 시점에 많은 배려를 했고, 노조 측에서도 당시 경기가 좋지 않았던 점을 고려했다. 대구지역에서 선도적으로 임금피크제를 도입해보자는 공감대 속에 서로 많은 부분을 양보했다.

임금피크제를 도입하려는 동종업계에 조언한다면?

회사는 회사대로 퇴직 근로자들의 기술적인 노하우가 필요한 경우가 분명 있을 것이다. 노조는 노조대로 '무조건 해 달라, 100% 다 보장하라' 등의 협상카드가 되면 안 된다. 회사와 근로자 조합원 모두가 필요성을 느낄 때, 노사 양측의 충분한 협의를 거쳐 제도로 잘 정착시킨다면 큰 시너지를 낼 수 있을 것이다.

적용사례 눈으로 보면서
정년연장 반기는 분위기,
업무에도 긍정적

C사 경영지원팀 경비반장

2013년 퇴직 예정이었는데 정년이 2년 연장됐다. 감회가 남다를 것 같은데.

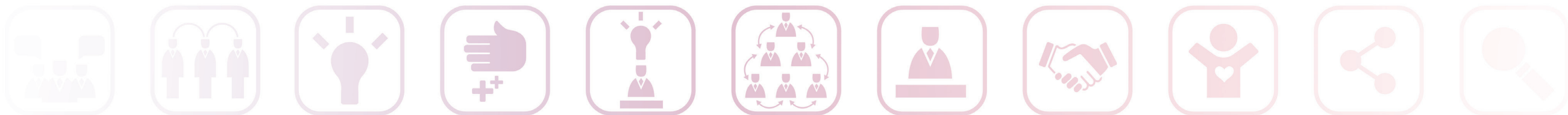
2년째 근무를 연장해 기존 경비업무를 계속하면서 다시금 퇴직을 앞두고 있다. 중년에 회사에 들어와 말년까지 16년 동안 몸담으면서, 내가 일한 만큼 임금을 받고 애들 학자금도 지원받으면서 회사 도움으로 이때까지 잘 살았으니 퇴직을 앞두고 섭섭하기도 하다. 하지만 무엇보다 지 지난해에 퇴직을 했어야 했는데 덕분에 이렇게 혜택을 받고 2년 더 일할 수 있게 돼 너무 고맙다. 그만큼 더 열심히 해야 하는 거라 생각하고, 남은 동안 최선을 다할 것이다.

임금피크제에 대한 다른 근로자들의 반응은 어떤가?

첫 적용대상인 내가 혜택을 받는 걸 보면서 다들 정년연장을 반긴다. 앞으로 자기들도 이런 기회를 똑같이 누릴 수 있게 됐으니까. 회사에 대한 자부심도 커지고, 각자 맡은 일에 더 열심인 것 같다.

임금피크제에 대해 개인적으로 평가를 한다면?

나이 많다는 죄박에 없는데, 현장에서도 고급 인력을 고령이라는 이유로 내보내기보다는 좀 더 일할 수 있는 기회를 제공해주니 좋은 정책인 것 같다. 임금감액 부분이 좀 아쉽기는 하나, 회사도 감수한 부분이 있으니 이해한다. 서로 양보하며 한발 나아갔다는 점에서 의미가 크다고 본다.



D社

위치·서울



세계 1위 아연 제련, 경험·노하우 풍부한 기술자 존중이 바탕

자원은 국가 경제와 산업 성장을 지탱하는 힘이다. 1974년 설립해 끊임없는 기술개발과 설비투자로 비철금속 100여만 톤을 생산하는 D사는 자원산업에서도 중심에 서 있다. 회사 이름을 대표하며 시장점유율 8%(자매사 및 그룹사 포함), 세계 1위를 고수하는 아연 제련의 우수성은 물론이다. 연(납), 금, 은, 동 등을 비롯해 인듐, 갈륨 등 희소금속에 이르기까지 다루는 분야를 꼽자면 총 18여 종류나 된다. 한 공장에 아연, 연 등의 제련공정을 유기적으로 통합해 제품 회수율 및 생산량을 높이는 시스템 구축으로 이룬 성과다. 또한 숙련된 기술력과 경험, 노하우를 가진 기술자를 존중하는 기업문화가 있어 가능했다.

임금피크제 실시 현황

- **도입유형** : 정년연장형
- **적용대상** : 모든 근로자
- **기존 정년 및 연장 정년** : 만 58세 → 만 60세로 연장
- **임금감액률** : 만 55세 임금으로 56세까지는 동결, 만 57세에 10% 감액하고 만 58세에 다시 10% 감액, 이후 만 59세, 만 60세에는 동결(※ 만 55세 임금을 기준으로 83% 정도 지급)
- **퇴직금 정산방법** : 퇴직연금제를 실시하고 있으며 임금피크제 적용 전인 만 55세까지는 DB(확정지급)형 적용, 근로자 본인이 희망할 경우 제도 적용 전에 1차적으로 퇴직금을 일괄 정산하고 그 이후 DC(확정기여)형으로 전환
- **적용 근로자 직무** : 기본적으로 직무, 직책은 정년연장 이전과 동일하게 유지하나 보직자의 경우 퇴직 전 2년은 직책에서 제외해 사무직 근무나 지원 파트에서 일하도록 하며 정년 준비기간으로 활용하게 함

노사 합의로 자연스럽게 수용한 임금피크제

정광(불순물을 제거해 품위가 높아진 광석)이 제련 작업에 들어간다. 이제부터는 자연이 숨겨놓은 보물찾기를 할 차례다. 아연 제련이라 해서 그 속에 순수 아연만 들어 있는 것은 아니다. 연(납)을 비롯해 금, 은, 동 등이 섞여 있다. 어딜 가도 귀히 대접 받는 자원들이다. 이를 어떻게, 그리고 얼마나 제대로 뽑아낼 수 있는지는 기술자의 역량에 달려있다. D사가 숙련근로자를 특별히 여기고 존중하는 이유다.

정년연장은 임금피크제가 도입된 2007년 전부터 염두에 둔 목표였다. 업종 특성상 장기간 근무하며 얻은 기술자의 경험과 노하우는 그 무엇보다도 바꿀 수 없는 자산이기 때문이다. 회사가 정년연장을 제안했을 때는 노조도 고민이 많았다. 근로자 전체를 대변하는 입장에서 소수의 정년연장 대상자보다는 다수 직원의 혜택을 위한 결정을 할 수도 있었다.

그러나 이는 어디까지나 당장을 보고 우를 범하는 것이었다. 장기적으로는 결국 정년연장이 옳았다. 회사와 결정권을 위임받은 노조위원장이 충분한 대화와 협의를 나눴고, 교섭 후에는 근로자를 대상으로 현장설명회를 했다. 노사 어느 한쪽으로도 치우침 없이 정년연장형 임금피크제는 자연스럽게 도입, 시행됐다.

물가까지 고려한 임금감액을 결정

물론 첫술에 배부를 순 없었다. 제도가 시행되고 몸소 경험하게 된 근로자들은 원하는 바나 보완점에 대한 의견을 피력하기 시작했다. 이를 청취한 회사가 기업문화와 어울리는 제도로 고쳐나가기 위해 고심한 흔적은 연장 정년의 변화에서 드러난다.

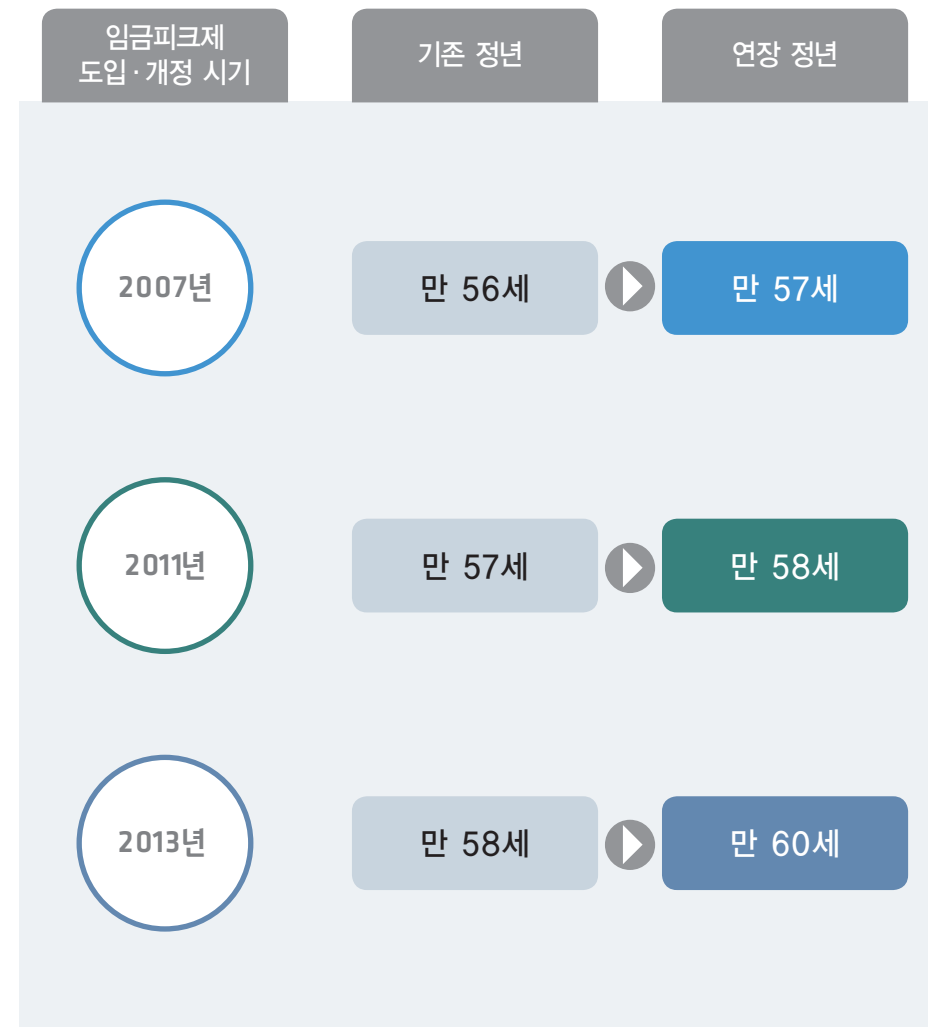
2007년 당시 정년을 만 55세에서 만 57세로 늘렸지만 ▲2011년 만 57세 → 만 58세 ▲2013년 만 58세 → 만 60세로 지속해서 연장했다. 강제나 압력 등을 받은 것이 아니라 시대의 흐름을 반영해 자체적으로 필요하다는 판단하에 스스로 보완한 것이다.

임금감액률은 도입 전부터 신경 썼다. 생산성 감소에 따라 인건비를 줄인다는 명목으로 기존 임금을 과하게 깎으며 시행하는 정년연장은 의미가 없었다. 충분히 제 몫을 해낼 수 있는 근로자의 의욕만 꺾을 뿐이기 때문이다. 따라서 정년연장자의 상실감을 해소하고 동기를 부여하기 위해 제도 적용 첫해부터 만 56세까지는 임금을 동결했다. 이후 만 57세에 10%, 58세에 추가로 10%를 감액한 뒤 59세, 60세에는 다시 동결한다.

감액률을 결정할 때는 물가까지 고려했다. 단순히 만 55세라는 연령에서 20% 정도의 감액은 대수롭지 않을 수 있지만, 물가 등을 감안하면 충격률이 훨씬 높을 수 있어서다. 따라서 이를 완충하기 위해 동결하는 기간이 존재한다. 이로써 정년연장 기

간에는 만 55세 피크 임금의 연평균 약 83% 수준으로 지급하게 된다. 그 밖에 상여금이나 수당은 동일하다. 비록 기본급이 감소하면서 상여가 자동으로 줄어들지만 지급방식은 이전과 같이 유지한다. 예를 들어 성과급이 500%라면 당연히 정년연장자에게도 똑같이 지급하는 것이다.

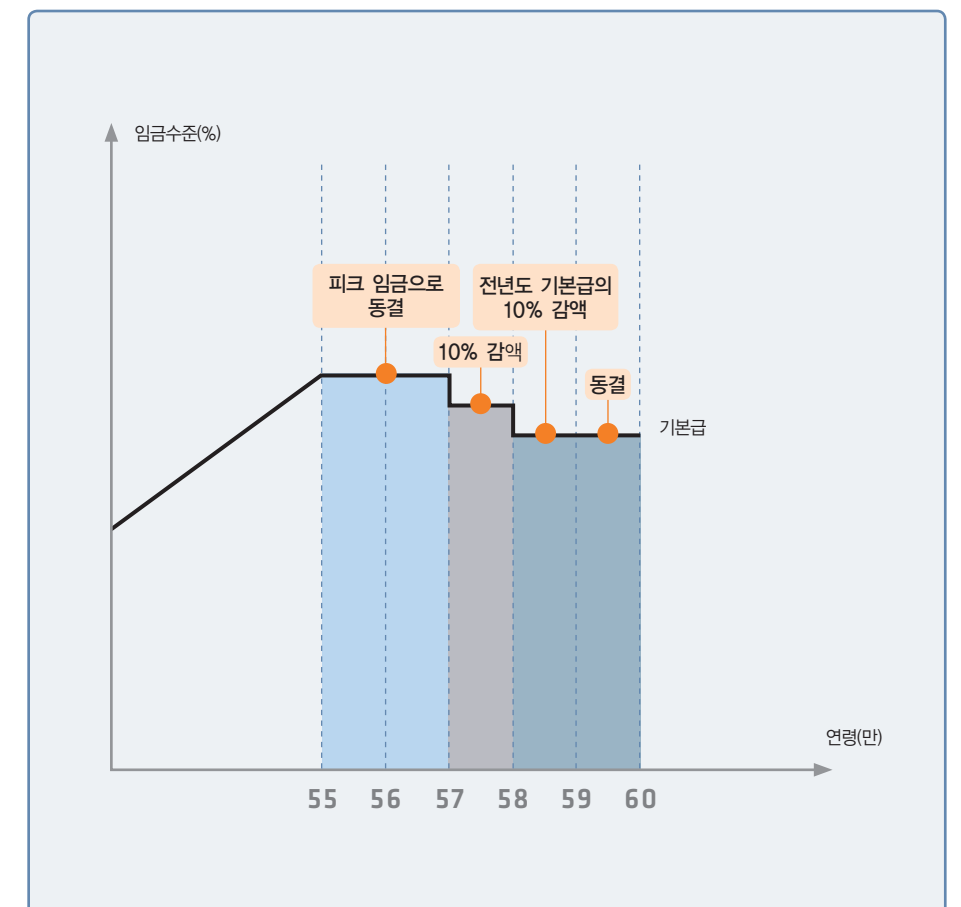
■ D사의 임금피크제 적용 연장 정년 변천



기본적으로 직무와 직책은 정년연장 이전과 동일하게 유지하다가 보직자의 경우에는 정년에 이르기 2년 전부터 직책에서 제외하고, 사무직이나 지원 파트에서 직무를 수행하면서 노후 설계를 할 수 있도록 배려하고 있다. 또한, 임금피크제로 인한 급여 감소를 상쇄하기 위해 정부의 임금피크제 지원금 제도 역시 적극적으로 활용하고 있다.

회사가 이처럼 노력하면 직원들도 인정하게 돼 있다. 초창기만 해도 더 많은 혜택을 원하곤 했지만 점차 타사와 비교했을 때 대우받고 있다는 사실을 깨달으면서 조금씩 양보해나갔다. 제도가 더욱 안정화된 현재는 모두가 긍정적으로 수용하는 분위기다. 2013년 만 60세로 정년이 더 연장됐을 때는 노사가 임금피크제에 대한 아무런 이의 제기도 없이 당연하게 여기고 넘어갈 정도였다.

■ D사의 정년연장형 임금피크제 임금감액률



신규채용 경색?
우리는
걱정하지 않는다!

D사의 근간은 제련 현장이다. 700~800도 용광로의 끓는 소리만 달라도 바로 알아 채는 베테랑들이 모여 있는 곳이다. 그들의 감(感)은 경험과 노하우가 융합된 하나의 결정체라 할 수 있다. 높은 성과 역시 여기서 비롯된다. 자연히 정년연장에 해당하는 기술자가 회사에 미치는 영향이란 클 수밖에 없다. 연 30만 톤 생산 규모를 50만 톤으로 늘리기 위한 시설 증설에 참여해 조언하는 것부터 신규 인력과 후임자 교육에 이르기까지 그들의 손길이 미치지 않는 곳은 없다. 특히 제2 비철단지 건설 프로젝트에 소속된 정년연장자들은 눈부신 활약을 펼쳤다.

근로자 개개인에게도 정년연장형 임금피크제는 긍정적 영향을 미치고 있다. 무엇보다 좋은 것은 이전과 거의 동일한 생활수준을 유지하면서 현역에서 뛸 수 있다는 점이다. 재취업의 압박과 새로운 일을 배워야 하는 스트레스 없이 가장 잘할 수 있는 일을 오래 한다는 건 행운이다.

건강이 허락하는 한 현장에서 오래 일하고 싶은 것이 그들의 바람이고 또한 회사의 바람이다. **현재 정년은 만 60세이지만 D사는 희망하는 직원에 한해 3~4년 추가로 근무하도록 하고 있다. 2015년 1월부터는 그들에게 하나의 공장을 주고 직접 이끌어 가도록 시범 운영도 하고 있으며, 별 무리가 없다면 계속 유지할 계획이다.** 해당 직원들에게는 건강검진을 강화하고 복리후생은 그대로 유지하되 임금에는 차등을 뒀다. 오래 일한 숙련근로자를 장인(匠人)으로 인정해 존중함과 동시에 업무의 질을 유지하고 명맥을 이어가기 위한 노력이다.

임금피크제의 도입과 시행으로 많은 이들이 우려하는 것은 인사적체와 신규채용 경색이다. 그러나 이는 기우에 불과하다. 현재도 정년연장자 중 일부는 직책을 내려놓고 직무를 유지하는 선에서 열심히 일하고 있고, 회사 측도 그들을 위해 새로운 직책을 부여하는 방안을 구상 중이다.

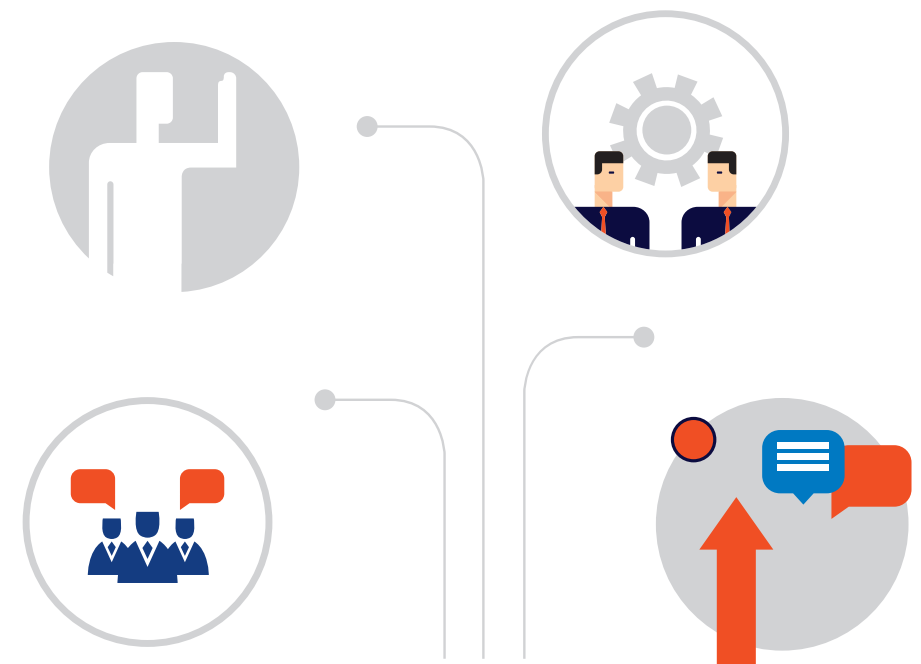
임금피크제를 통해 감액한 임금과 회사 수익의 일부를 재투자하면 신규 채용 역시 충분히 가능하다. 실제로 남은 수익에서 3,000억 원 이상을 신규 투자하는 D사는 연평균 8.4%씩 신규채용을 하고 있다. 평균 90명 이상을 새로 고용하고 공장을 계속 지어가면서 기존인력과 더불어 성장 중이다.

이 같은 노력을 인정받아 2015년 고용노동부 고용창출 100대 우수기업에 선정되기도 했다. 회사가 성장세를 유지하고 있기에 가능한 일이라고 할 수 있으나 어려울 때도 근로자와 공장에 대한 투자는 지속해왔다. 어려울 때일수록 함께하는 직원의 손을 놓지 않는다는 것은 D사의 경영철학이다. 회사에 대한 신뢰가 깊으니 근로자의 성과 역시 높을 수밖에 없다. 임금피크제가 시너지 효과를 낼 수 있었던 이유이기도 하다.

정년연장형 임금피크제는 단순히 회사와 정년연장자에게 영향을 미치는 데만 그치지 않고, 신규 인력에게도 동기를 부여했다. 제도 시행 과정을 지켜본 젊은 직원들은 자신 또한 오래 일하면 정년연장을 보장받을 수 있다는 생각으로 안정감을 느끼고 일하고 있다. 그 덕분에 D사는 서로를 믿고 한발씩 물러서면서 오히려 더 큰 도약을 맞이하게 됐다. 정년연장을 반대하거나 임금피크제에 대해 오해한 채 노사가 평행선을 걷는 회사들이 부지기수다. 정년연장이 대세로 자리 잡고 있는 이 시대에 아직도 임금피크제 도입을 고민하며 방황하는 기업들에게는 가장 제대로 된 본보기가 아닐까.

그들의 임금피크제는 현재진행형이다. 시행뿐만 아니라 설계와 보완도 지속해서 이뤄지고 있다. 2016년 고령자고용촉진법 시행에 따른 60세 정년 의무화를 앞두고 동종업계뿐 아니라 다른 업계에서도 임금피크제 도입을 고민하고 있는 가운데, D사는 임금피크제를 선도적으로 시행한 기업답게 정년을 60세보다 더 늘리는 방안도 검토 중인 것으로 알려졌다.

다만 임금 피크 시점으로부터 정년까지 5년이나 되는 제도 적용 기간을 조정하는 등 구조를 개편할 가능성이 있다. 연장된 정년을 당당하게 다닐 수 있도록 보장하는 차원에서다. 단순히 법률 등의 잣대에 맞추기 위한 것이 아니라 회사가 필요로 하기에 정년연장을 위해 앞장서는 이곳은 진정 직원을 아끼는 미래지향적 기업이다.



E 社

위치 · 서울

오늘을 열고 내일을 꿈꾸는 원천, 임금피크제는 상생 위한 ‘에너지’

우리 삶을 더욱 풍요롭게 하고 나아가 산업과 국가경제의 발전을 이루는 에너지 사업, 그 중심에 E사가 있다. 1967년 국내 최초 민간정유회사로 출범해 약 반세기 동안 정유 · 석유화학 · 윤활유 분야에서 지속적 성장을 거듭하며 일류 에너지 전문기업으로 우뚝 섰다. 이제 국내를 넘어 글로벌 에너지 시장 선도에 도전하는 이 회사는 무엇보다 에너지의 주체인 사람에 주목한다. 사람 간 소통을 위한 따뜻한 에너지, 현재와 미래를 연결하는 신(新) 에너지를 끊임없이 연구하는 이유다. 정년연장 임금피크제 도입 역시 회사를 이끌어 가는 ‘사람’을 위한 선택이었다.



임금피크제 실시 현황

- **도입유형** : 정년연장형
- **적용대상** : 모든 근로자
- **기존 정년 및 연장 정년** : 만 58세 → 만 60세로 연장
- **임금감액률** : 만 58세가 되는 시점부터 20% 감액 수준 유지
- **퇴직금 정산방법** : 만 58세를 기준으로 DB(확정급여)형에서 DC(확정기여)형으로 전환
- **적용 근로자 직무** : 정년연장 이전과 동일 직무 수행

가장 큰 재산은
‘사람’,
정년연장 통해
고용불안 해소키로

일일 78만5,000배럴의 생산능력 보유, 총 생산량의 50% 이상 수출, 국내 석유 수요 30% 이상의 안정적 공급. 이 엄청난 수식어로도 E사를 설명하기엔 턱없이 부족하다. 2013년 국내 최대 규모의 제4종질유 분해시설을 완공해 하루 24만4,000배럴을 고도화 처리하며, 전국 2,700여개 주유소 및 400여개 충전소, 각종 공장, 철도 및 항공 등에 정유를 제공하고 있다.

또 산업의 쌀이라 불리는 석유화학제품인 방향족(벤젠, 톨루엔, 자일렌)을 연간 280만톤, 폴리프로필렌을 18만톤 생산한다. 베이스 오일(Base Oil)은 일일 2만6,000배럴을 생산해 70% 이상을 수출하며, 윤활유는 국내 시장점유율 및 판매량 1위를 차지하고 있다.

뛰어난 생산성이나 판매량만으로 가시적 성과에만 골몰한다고 속단하긴 이르다. E사의 가장 소중하고 큰 재산은 결국 사람이다. 복잡한 공정과 고도화된 기술은 진득이 한 자리를 지켜온 근로자의 손끝에서 완성된다는 걸 누구보다 회사가 잘 알고 있다. 그중에서도 특히 숙련근로자는 사내 핵심 업무와 주요 직책을 맡고 있고, 기술 집약적 노하우와 경험이 풍부하다.

그러나 정년을 맞이하면 맡은 일을 내려놓고 일선에서 물러나는 것은 피할 수 없는 법이다. 회사 차원에서는 아쉽고, 근로자는 마음이 불안해 직무에 집중하기가 어렵다. 2009년 정년 후 재고용형 임금피크제를 도입한 이유다.

■ 정년연장 임금피크제 도입 프로세스



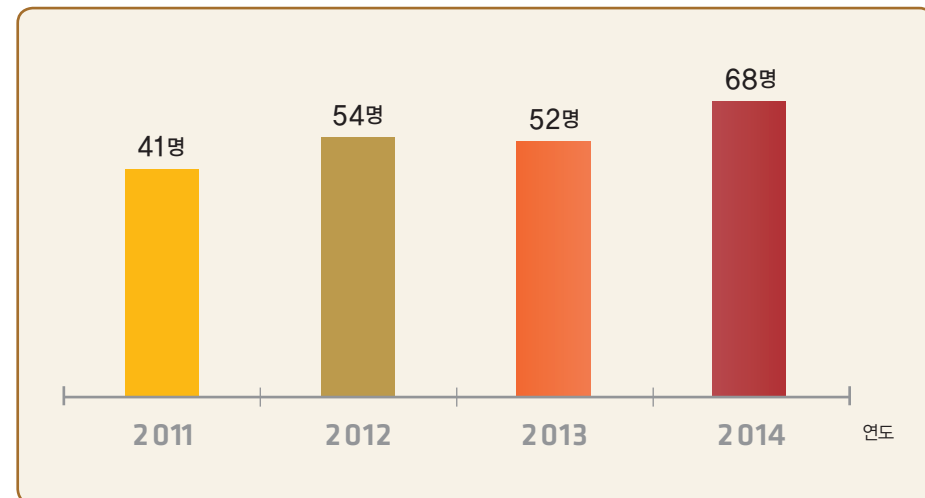
사전준비는 도입 2년 전에 이미 시작됐다. 2007년 노조 집행부와 회사 실무자로 조화롭게 구성된 노사공동 정년연장 TFT가 꾸려졌고 약 3개월간 직책별, 부문별 현장의 목소리를 청취했다. 이 과정을 기초로, 니즈 파악, 타사 사례 연구, 벤치마킹 등이 시도돼 제도의 골격이 갖춰졌다. 정년연장이라는 큰 방향이 정해졌으며, 당시 금융위기로 회사 실적이 악화됐던 상황을 고려해 도입 가능한 수준부터 점진적으로 실행하기로 합의했다.

정년 후 재고용 임금피크제는 기존 정년인 만 58세를 유지하되, 정년퇴직자를 계약직 신분으로 2년 더 재고용하는 제도였다. 실질적인 정년이 만 58세에서 60세로 증가한 셈이다. 그 대신 임금은 이전의 80%로 감액 지급하기로 했다.

그런데 정작 기대했던 고용불안 해소, 회사에 대한 만족도 상승 등의 효과는 가시적으로 드러나지 않았다. 오히려 정규직이었던 직원은 재고용 후 계약직으로 일한다는 것에 만족하지 못했고, 소속감은 줄어들었다. 동종업계의 다른 회사와 비교해도 제도 경쟁력이 미미했다. 단적인 예를 들자면 같은 업계 S사의 정년은 만 60세로, 계약직 재고용을 반영한 것이 아닌 정규 정년이었다.

시간이 지날수록 퇴직 인원은 점점 늘어나는데 그들이 비운 자리를 채울 후임자가 균등한 업무의 질을 유지할 수 있을지도 미지수였다. 회사는 정년을 연장해서라도 기술과 노하우를 전수받을 시간이 필요했다. 근로자 입장에서조차 난감하긴 마찬가지였다. 정년을 준비해야 할 50대는 자녀의 대학 학자금이나 결혼 준비 등으로 여전히 경제활동이 필요한 시기인 까닭이었다.

■ 2011~2014년 퇴직 인원 수

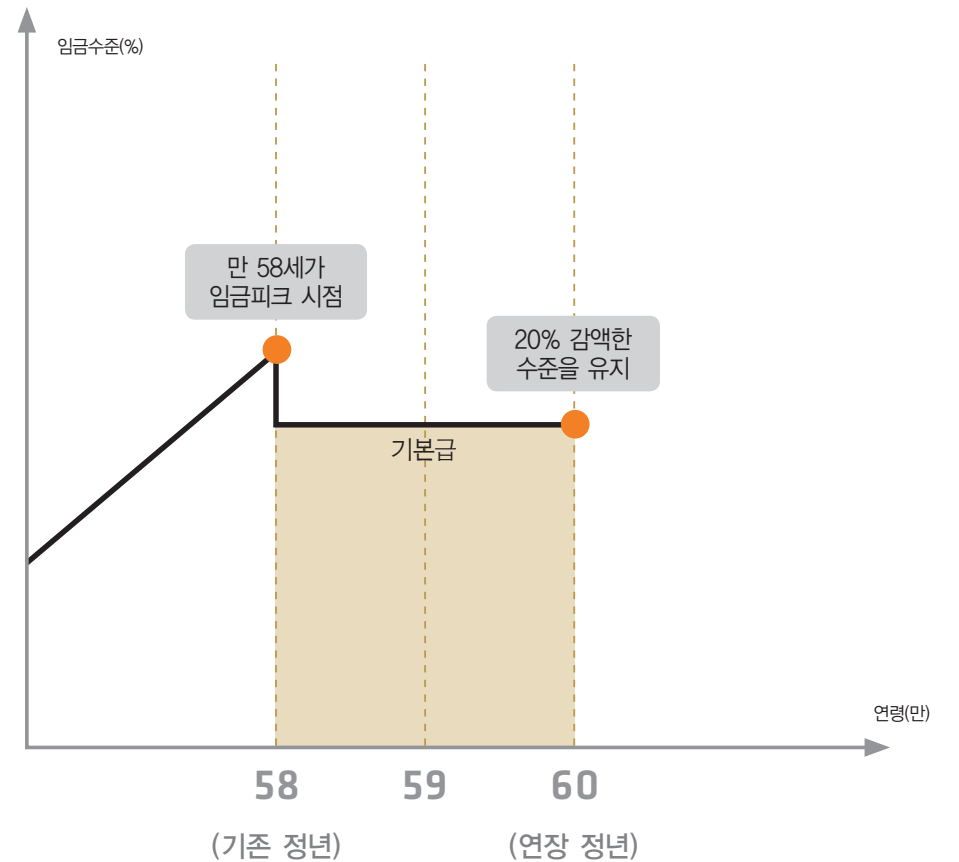


노사 간 공감대 형성이 이끌어낸 결실, 임금피크제

임금피크제의 필요성에 대한 논의는 더 제기할 필요가 없었다. 노사는 이미 이를 충분히 인지하고 있었으며 공감대가 형성돼 있었다. 양측의 필요뿐만 아니라, 고령화 사회를 앞둔 시점에서 장기적인 안목으로 회사의 미래를 고려해 본다면 임금피크제의 도입은 필수였다. 다만 그 기준을 조금 더 높여 정년을 늘리자는 것이 구성원들의 공통된 의견이었다. 노사의 강한 의지와 개선된 경영상황도 이에 힘을 실었다.

그 결과 2012년 1월 도입한 정년연장 임금피크제는 만 58세를 임금피크 시기로 보고, 그 이후에는 20% 감액한 기본급을 연장 정년인 만 60세까지 유지하기로 했다. 계약직으로 전환하는 재고용이 아닌 공식적 정년연장에 의미가 있었다. 이 같은 결실은 E사가 노사의 자연스러운 공감대 형성을 통해 모든 과정을 함께 논의하고 실행 가능한 대안을 마련해 현실화했기에 가능했다.

■ 2012년 도입한 정년연장 임금피크제의 임금감액을 구성



제도가 본격적으로 시행되면서 특별히 신경 쓴 부분은 직책이었다. 직무는 연장 이전과 동일하게 유지하면 되지만, 직책의 경우는 인사체로 연결될 수 있었다. 그런데 정년연장자를 직책에서 제외하면 직무 배치가 곤란해지고 업무 분담이 모호해진다는 단점이 발생한다. 그 보완책으로 이 회사는 가장 먼저 ‘능력에 따른 직책 유지’라는 공감대를 형성하기 시작했다. 임금피크제 대상자 역시 다른 구성원들과 동일하게 평가 및 리더십 진단을 실시해 직책에 대한 책임감을 부여한 것이다.

또 경험과 전문성을 활용할 수 있는 사내 강사, 프로젝트 매니저 등의 역할을 새로이 맡기기도 했다. 업무 분담을 통해 자신의 역할을 충분히 인지하고 받아들일 수 있도록 직무교육을 실시하고 분위기 조성을 위해 노력한 것은 물론이다.

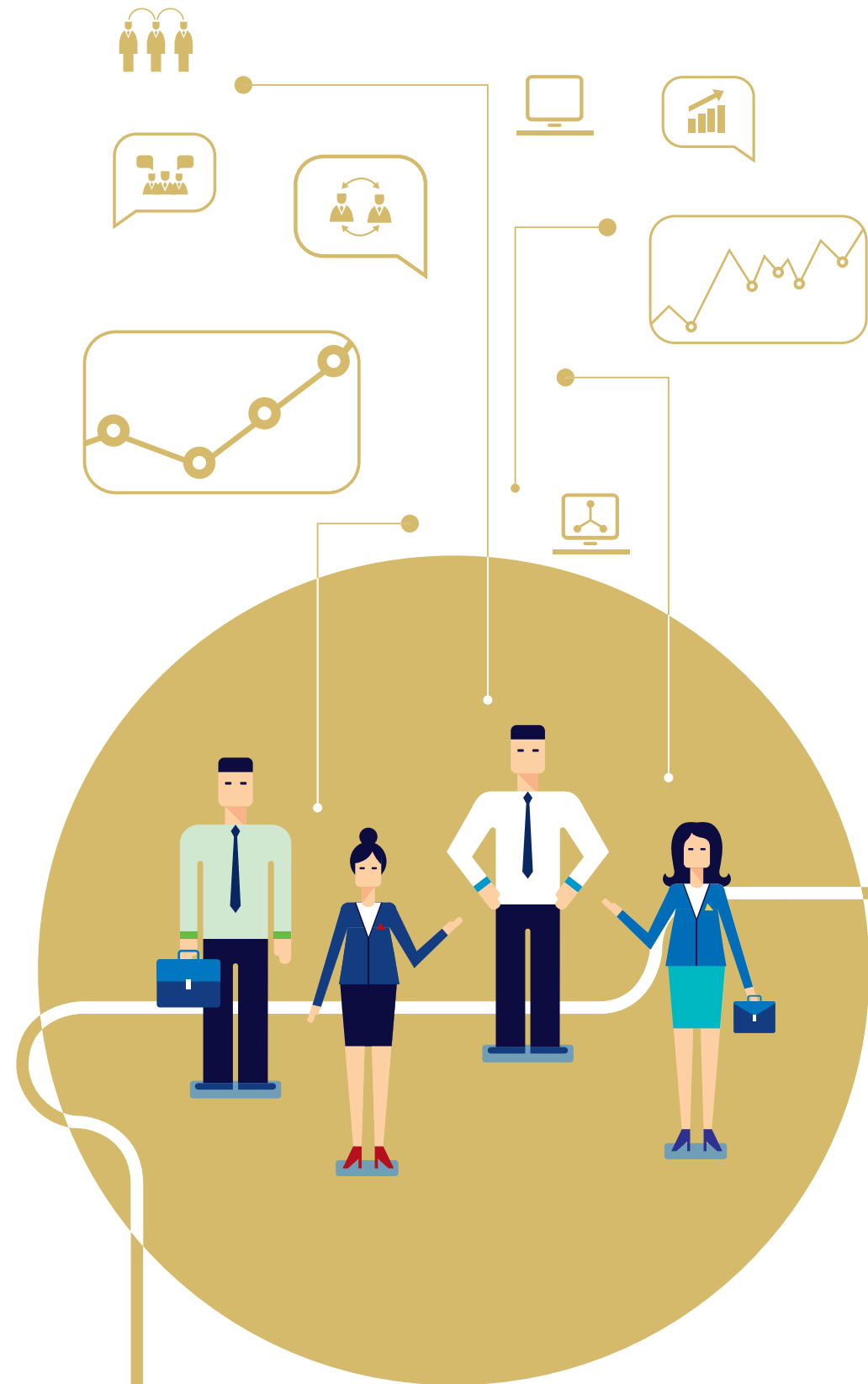
임금피크제는
현재진행형...
고령화시대
헤쳐나가는
실마리로 봐야

정년연장형 임금피크제가 점차 자리를 잡아가면서 효과는 다양하게 나타나기 시작했다. 가장 눈에 띄는 것은 바로 숙련인력의 활용이다. 정년연장자의 기술 및 노하우 전수가 본격적으로 이뤄지면서 보다 상세한 업무체계가 잡히기 시작했다. 이들의 교육을 통해 거듭난 후임자들은 물려받은 업무의 질을 동일하게 유지해 생산성 향상에 기여하고 있다.

구성원들의 만족도 역시 눈에 띄게 높아졌다. 사내 강사, 장단기 프로젝트 리더, 멘토 등의 역할을 통해 후배를 양성하게 된 숙련근로자는 노후를 생각해보는 시간적 여유를 갖게 됐다. 고용 안정을 보장받으니 업무몰입도는 한결 높아지고, 경제적으로도 도움이 된 것은 물론이다. 임금 조정으로 인해 확보한 재원은 신규 인력 채용을 위해 쓰인다는 점도 눈여겨볼 만한 포인트다.

3년에 걸친 임금피크제의 시행으로 E사가 얻은 결론은 간단하다. 기업 구성원이 이의를 제기하거나 보완을 원하는 부분을 찾아 거듭 더 나은 제도로 만들어가야 한다는 것이다. 우선 중장년 인력의 탄력적 활용 및 업무 부여를 위해 새로운 직무를 개발해야 할 것이다. 또 그들이 신규 인력 육성, 체계화된 직무훈련에도 참여하도록 장려할 예정이다. 마지막으로, 임금수준의 하락 및 동결에 따른 업무 의욕 저하를 방지하면서 지속적으로 동기를 부여하는 인센티브 제도를 마련하고 있다.

시간이 흐르는 한 인력의 고령화 현상은 앞으로도 계속될 것이다. 중요한 것은 그에 대응할 수 있는 해결책을 찾고 구성원을 독려할 수 있도록 회사가 항상 깨어 있느냐다. 임금피크제를 회사 내부의 문제 해결책으로만 보지 않고, 고령화 사회를 지혜롭게 헤쳐나가야 할 실마리라고 이야기하는 회사, E사는 그런 점에서 확실히 깨어있다.



F社

위치 · 서울



고숙련자 활용과 신규인력 채용으로 기업경쟁력 선순환을 이루다

F사는 1947년 창립 이래 매년 안정적인 성장을 거듭하며, 끊임없는 기술 개발과 신제품 출시, 품질 혁신 등을 통해 국가경제 발전과 국민의 삶의 질 향상에 기여해 온 대한민국 대표 화학기업이다.

현재 국내는 물론 세계 주요 거점에 생산과 판매, 연구개발(R&D) 네트워크를 구축하고 전 세계를 대상으로 글로벌 사업을 전개하고 있다. 앞으로 기존 사업을 고부가가치화하고 정보전자소재 및 전지를 중심으로 미래 승부사업을 집중 육성하는 한편, 신규 소재사업 진출을 적극 추진함으로써 차별화된 소재와 솔루션을 제공하는 세계적인 기업으로 성장해나갈 계획이다.

임금피크제 실시 현황

- **도입유형** : 정년연장형
- **적용대상** : 모든 근로자
- **기존 정년 및 연장 정년** : 만 57세 → 만 58세(2011년) → 만 60세(2014년)
- **임금감액률** : 만 58세부터 직전 연령 기본급 대비 10%씩 감액
- **퇴직금 정산방법** : 임금피크 적용 전 3개월 평균임금을 기준으로 퇴직금을 적립하고 임금피크 후 퇴직금은 1년 단위로 적립, 정년퇴직 시 일괄정산
- **근로조건 조정** : 임금피크에 해당하는 경우 임금 인상은 없으나, 그 외 인사 및 복리후생제도는 동일하게 적용

사회적 책임 실천, 정년퇴직자 증가 문제 해결 위해 도입 결정

F사는 대한민국 최고의 화학기업답게 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’을 바탕으로 지속가능경영을 힘차게 펼쳐나가고 있다. 이를 위해 ‘Sustainable Chemistry for Human and Environment’라는 지속가능경영 비전을 세우고, 회사의 성장전략은 물론 모든 이해관계자 및 공동체와의 상생을 지향하는 10대 실천 전략을 통해 비전을 실현하고 있다. 더불어 기업시민 파트너로서 청소년 및 지역사회를 대상으로 행복과 사랑을 나누는 사회공헌활동을 지속적으로 진행함으로써 기업의 사회적 책임 실천에 앞장서고 있다.

지난 2011년 이 회사가 임금피크제를 적극적으로 도입한 가장 큰 이유 역시 사회적 책임을 실천하기 위해서다. 고령화 사회 진입에 따른 장년 인력 활용의 필요성 증대와 함께 청년 실업 증가라는 심각한 사회적 문제를 해결하는 데 일조하는 것이 임금피크제의 첫 번째 도입 배경이라고 노경기획팀 과장은 설명했다. 외부적인 이유가 사회적 책임 실천이었다면 내부적으로는 향후 정년퇴직자 증대에 따른 급격한 인력 공백과 직원들의 고용 불안 및 인사적체 문제를 해소하는 것이었다.

“지금과 같은 속도로 정년퇴직자가 증가하면 향후 매년 100여명 이상이 퇴직하여 심각한 인력공백으로 인해 사업 운영에 문제가 발생된다는 것이 임금피크제를 도입한 또 하나의 요인이었습니다. 그래서 일단 2011년에 정년을 만 57세에서 58세로 1년 연장했습니다. 장년 인력을 좀 더 활용할 수 있는 길을 본격적으로 열어놓은 것이죠. 제조업에서는 한 사람의 경험과 노하우가 매우 중요하니까요.”

대기업으로서 선도적으로 임금피크제를 도입한 F사는 2014년 임단협을 통해 정년을 60세로 연장하는 데 노사가 합의했다. 물론 모든 것이 순조로웠던 것은 아니다. 정년을 연장하는 데는 대부분의 직원들이 동의했지만, 임금피크제 도입으로 인한 임금 감액에 대해서는 근로조건의 하향조정으로 보는 시각이 적지 않았다. 특히 2013년에 ‘고령자고용촉진법’이 개정되면서 2016년 1월이 되면 현재의 근로조건을 그대로 유지하면서 정년이 연장되는 것이 당연하다는 불멘소리가 나오기도 했다.

그러나 ‘고령자고용촉진법’ 개정은 임금체계 개편 등을 수반하고 있었으며, 이 부분을 노조 측이 인정하는 데는 시간이 필요했다. 전반적으로 침체돼 있는 글로벌 경영 환경과 그럼에도 불구하고 신규투자를 확대해야하는 제조업계의 절박한 상황 등을 전 직원에게 이해시키려 많은 노력을 기울였다. 그 결과, 노조 측은 현재 상황에서 기업경쟁력을 높이는 것이 우선이라는 데 뜻을 같이했으며, 극적으로 임금피크제 도입에 찬성하게 된 것이다.

■ 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 일부 개정안

현행법에 권고조항으로 되어 있던 정년을 의무조항으로 바꿔 60세로 연장하고 ▲2016년 1월 1일부터 공공기관, 지방공사 및 지방공단, 상시근로자 300인 이상 사업장에 적용하며 ▲2017년 1월 1일부터는 국가 및 지방자치단체, 상시근로자 300인 미만 사업장에도 적용하는 것 등이 주요 내용

기업경쟁력 강화,
직원 만족감
상승 등
다양한 효과 얻어

F사의 사업영역 중 하나는 기초소재 분야다. 기초유분에서 합성수지, 합성고무, 특수수지 등에 이르기까지 다양한 화학소재를 만들어내는 장치산업이다. 대규모의 장치를 생산수단으로 사용하는 장치산업의 경우, 노동집약적이지는 않지만 고숙련자의 오랜 경험과 노하우는 매우 중요한 역할을 한다. F사가 임금피크제 도입에 어느 기업보다도 신중하게 공을 들인 이유도 여기에 있다. 임금피크제를 운영하는 데 있어서 회사 입장만 내세우며 높은 비율의 임금 삭감을 감행한다면 근로자의 의욕을 현저히 저하시킬 수 있기 때문이다. 그래서 임금피크제 제도를 설계할 때 무엇보다 임금감액률에 주안점을 뒀다고 노경기획팀 과장은 강조했다.

“석유화학 분야에서 오랜 시간 동안 경험을 축적한 분들의 노하우를 활용하는 것은 기업경쟁력에 직결된다고 봅니다. 그래서 임금피크제 도입으로 정년을 연장하되, 지나친 임금 삭감은 지양하는 방안을 고려했습니다. 뿐만 아니라 임금 외에 인사, 복리후생 등 여타의 근로조건은 모두 동일하게 적용하기로 했습니다.”

이 회사의 임금피크제 유형은 대부분 기업에서 선호하고 있는 정년연장형이며, 만 58세부터 적용돼 만 60세가 도달하는 달의 말일까지로 정년을 연장했다. 임금감액률은 직전연도 기본급의 10%로 만 58세, 만 59세 두 번에 걸쳐 적용받게 된다. 직무와 직책은 근로조건과 마찬가지로 기존대로 유지된다. 고숙련자의 기술력을 중히 여기기 때문에 직무의 지속성을 확실하게 보장하고 있다.

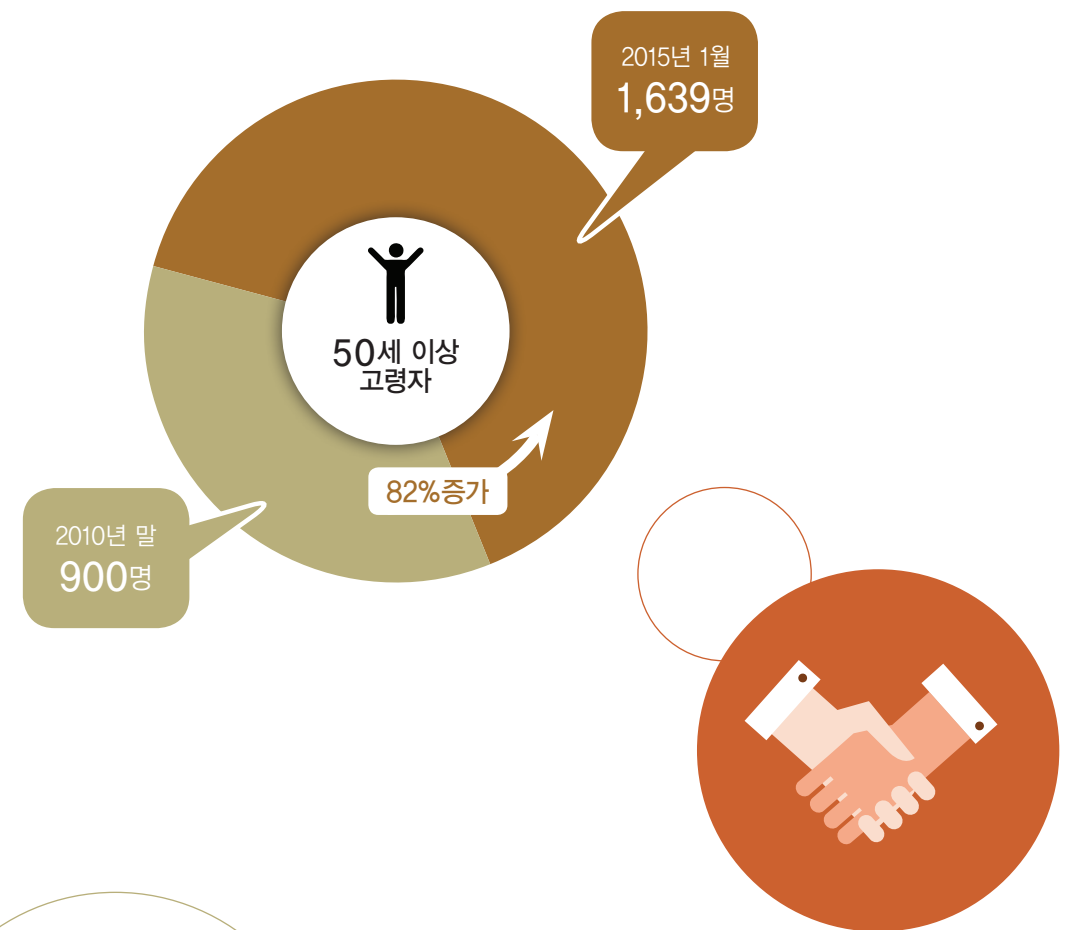
그럼, F사가 노사 간의 이해와 합의를 통해 시행하게 된 임금피크제로 얻게 된 변화와 효과는 무엇일까? 총 네 가지로 꼽을 수 있다. 첫 번째는 정년연장으로 인해 숙련된 고령자의 고용이 증가했다는 것이다. 임금피크제를 도입하기 이전인 2010년 말 50세 이상 인원이 900명이던 것에 비해 2015년 1월 현재 1,639명으로 크게 늘어난 상태다.

두 번째는 신규 일자리 창출이다. 불확실한 경영환경에도 불구하고 F사는 지속적인 사업 확대가 필요한 시점이었고, 임금피크제를 통해 인건비 부담을 낮춤으로써 신규

채용이 한층 수월해졌다. 그 결과, 최근 5년간 연평균 1,400명을 지속적으로 채용하고 있다. 세 번째는 기존 직원들을 위한 ‘고용안정정책’ 실시다. 단체협약을 통해 인위적인 정리해고 불가를 분명하게 명시했을 뿐 아니라 고용안정협약으로 직원들의 고용안정을 위한 협의 시스템을 보완할 수 있게 됐다. 이러한 고용 불안 해소는 삶의 만족도 증대로 이어졌다.

마지막으로, 기업경쟁력 강화와 협력적 노사관계 구축이다. 오랜 경험과 노하우를 보유한 근로자의 고용연령을 늘림으로써 사업적인 측면에 크게 기여했으며, 충분한 협의를 통한 임금피크제 도입으로 양보와 타협을 제도화함으로써 노사 간에 신뢰감을 한층 높일 수 있게 된 것이다.

■ 숙련기술 고령자 고용 확대



도제시스템
도입으로 지속
가능한 기업경쟁력
강화에 긍정적
영향 기대

F사는 임금피크제를 효과적이면서도 원활하게 운영하기 위해 많은 노력을 기울일 예정이다. 그중 대표적인 것이 ‘사내 도제시스템’ 구축이다. 독일의 독특한 직업교육 제도인 ‘마이스터’를 벤치마킹하여 매년 1,400명씩 채용하는 신입사원이 신속하게 현업에 투입돼 능력을 발휘할 수 있는 교육시스템을 만들어나갈 계획이다.

물론 직무능력과 숙련도 높은 장년 인력을 적극 활용하여 경험과 노하우를 효과적으로 전수함으로써 그동안 신입사원의 교육과 육성에 소요됐던 많은 시간과 비용을 합리적으로 줄일 수 있을 전망이다. 뿐만 아니라 도제시스템을 제도화함으로써 존경받는 선배, 인정받는 후배라는 발전적인 관계 형성을 통해 지속가능한 기업경쟁력 강화에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하고 있다.

기업이 오래되고 거대해질수록 임직원의 고령화, 고직급화에 따른 인건비 상승과 인사적체 문제는 피할 수 없는 고민거리다. 그렇다고 일할 능력과 다양한 경험을 가진 직원을 일방적으로 퇴사시키는 것은 회사, 직원 모두에게 손해다. 정년을 연장하되, 기업의 생산성과 재정 수준을 충분히 감안한 임금피크제가 현재 존재하는 가장 적합한 제도로 꼽히는 이유다.

F사도 이 점을 강조했다. 정년연장으로 고숙련, 장년 인력을 보다 오래 활용하는 동시에 줄어든 인건비만큼 신규채용을 확대함으로써 기업경쟁력을 높이는 선순환 구조를 구축할 수 있다는 점에서 임금피크제는 기업의 미래 비전을 위한 불가피한 선택인 셈이다.

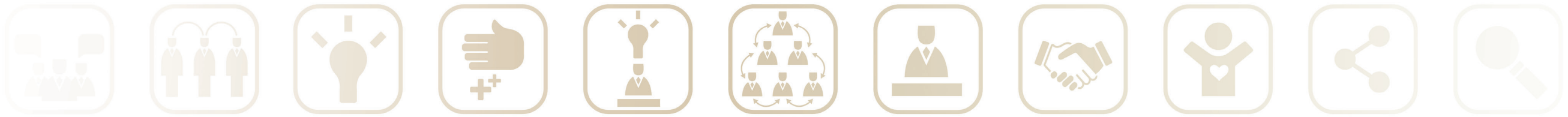
노사 간 충분한 대화와
기업 비전을 고려한 제도설계가
선행돼야

임금피크제 도입을 준비할 때 가장 주안점을 둔 것은?

석유화학 제조업이라는 산업 특성상 장년 인력들의 숙련기술은 매우 중요하다. 그분들의 경험과 노하우를 적극 활용해야 하기에 회사 입장만 고려한 높은 비율의 임금 삭감은 큰 부작용을 일으킬 수가 있다. 그래서 임금감액률을 그분들이 원하는 수준으로 맞추기 위해 노조 측과 많은 대화를 나눴다. 무조건적으로 인건비를 줄이는 것이 아니라 근로의욕을 높일 수 있도록 많은 신경을 썼다.

임금피크제 도입을 고민 중인 기업에 조언을 한다면?

근로자와 회사 사이에 많은 협의가 필요한 제도다. 근로자 입장에서 정년연장만 고집하거나 회사 입장에서 임금 삭감만 강요하는 것은 아무런 도움이 되지 않는다. 어느 한쪽 입장만 고집하면 수레의 양쪽 바퀴처럼 평행선만 달리게 될 뿐이다. 서로 한발씩 양보해서 나무보다는 숲을 볼 필요가 있다. 큰 흐름 내에서 기업 상황에 맞춰 제도를 설계한다면 노사 모두가 작은 것을 잃는 대신 더 큰 것을 얻게 될 것이라고 생각한다. 이를 위해서는 노사 간에 충분한 대화와 기업의 비전을 내다보는 현명한 판단력이 선행돼야 할 것이다.





꾸준한 제도 개선과 변화 모색으로 성공적 제도 안착의 길을 넓히다

1963년 2월 서민경제의 발전을 위해 제정된 법률에 따라 설립된 G사는 현재 1,000여개의 지점과 120개 출장소를 운영하고 있는 대한민국 대표 은행이다. 2001년 3월 국내 금융기관 가운데 최초로 총자산 100조 원을 넘어섰으며, 2002년 5월에는 파이낸셜 타임스지가 선정한 세계 500대 기업에도 이름을 올렸다. 2013년에는 한국생산성본부로부터 국가고객만족도(NCSI) 은행부문에서 8년 연속 1위에 선정되기도 했다. 2014년에는 적합한 펀드 선정과 정확한 상품설명을 통해 주식형펀드 수익률 1위를 차지했으며, 국내 금융권 최초로 스마트폰뱅킹 이용자 수 1,000만 명을 돌파하는 등 고객들로부터 큰 사랑을 받고 있다.

임금피크제 실시 현황

- **도입유형** : 정년연장형
- **적용대상** : 정규직 근로자
- **기존 정년 및 연장 정년** : 만 58세 → 만 60세
- **임금감액률** : 만 55세 직전연도 임금의 50% 삭감
- **퇴직금 정산방법** : 임금피크 적용 직전 DB형으로 퇴직금을 정산한 후 만 55세부터 DC형으로 전환
- **복리후생 및 직무 조정** : 각종 복지혜택은 그대로 유지되며, 직무의 경우에는 마케팅직 / 일반직 가운데 선택 가능

근로자 70%가 임금피크제 도입 필요성 인식

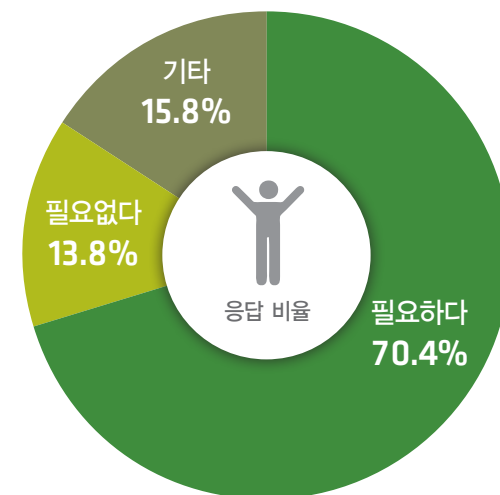
금융권의 임금피크제 도입 역사는 10년 전인 2004년으로 거슬러 올라간다. 2003년에 신용보증기금이 처음으로 제도를 시행했으며, 그 다음 해에 금융감독원이 '사측의 조직과 인사 유연성을 높이고 노측의 구조조정으로 인한 고용 불안을 최소화'하고자 금융권 임금피크제 확산을 추진하겠다는 계획을 발표했다. 외환위기 이후 상시적인 구조조정으로 고용 불안에 시달리던 금융권에 임금피크제는 정년을 보장받을 수 있는 확실한 대안으로 떠올랐다.

G사의 임금피크제 도입 배경을 묻자 인력지원부 과장은 2005년 당시의 이야기를 들려줬다.

“우리 역시 같은 입장이었어요. 직원들은 재직의 안정성을 원하며 정년 보장을 요구했고, 회사 측은 인건비 부담을 줄이고자 했습니다. 결국 근로기간을 연장하는 동시에 일정 부분의 임금을 삭감하는 임금피크제는 노사가 윈-윈 할 수 있는 상생의 제도로 인식됐던 거죠. 그래서 준비기간을 거쳐 2008년에 임금피크제를 도입하게 된 겁니다.”

2004년 10월 한 일간지에 실린 설문조사에 따르면, G사 직원 중 70.4%가 임금피크제가 필요하다고 응답했다. 또한, 당시 G사 관계자는 노사가 임금피크제의 필요성을 서로 인식하고 있기 때문에 실시 시기 등 구체적인 조건에만 합의하면 도입에는 문제가 없을 것이라고 대답했다.

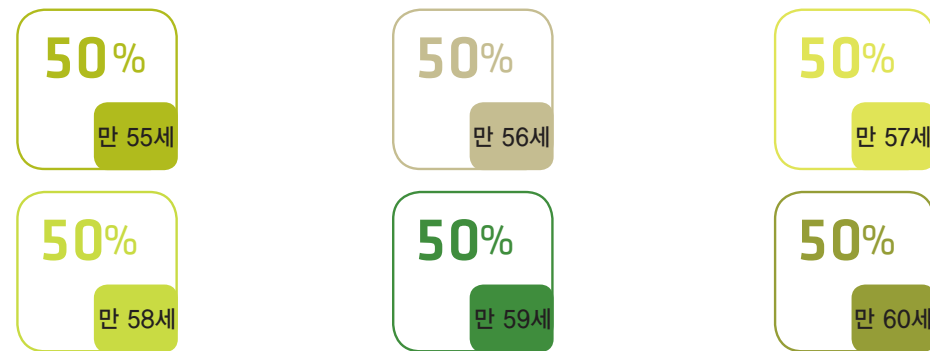
■ 임금피크제 필요성에 대한 설문결과



※ G사 직원 1,463명 대상 조사
※ 자료 : G사 · 한국노동연구원

문제는 도입 시기가 아니라 임금감액률이었다. 정년이 만 58세에서 만 60세로 늘어나는 대신, 만 55세 직전연도 임금의 50%를 감액해 만 60세까지 그대로 유지한다는 부분을 노조는 인정할 수 없었다. 그러나 2008년 도입 당시 대부분 금융권의 임금감액률은 50% 수준이었고, 글로벌 금융위기까지 겹쳐 정년연장의 필요성이 더 크게 부각되던 터라 고통을 분담하는 차원에서 노사 간 합의가 이뤄질 수 있었다.

■ 임금피크제 도입에 따른 임금 감액 비율 ※ 55세 임금 기준임



일반 직무,
마케팅 직무 등
선택의 폭
한층 넓어져

전국적으로 1,000여 개가 넘는 지점을 보유하고 있는 G사의 근로자 수는 2만 여명에 이른다. 임금피크제 적용대상자는 해를 거듭할수록 늘어나고 있는 추세다. 도입 직후 2~3년간은 100여명에 불과했지만 2010년 이후 한해 평균 300~400명 정도로 크게 증가하고 있다.

2015년 G사는 임금피크제의 효과적 운영을 위해 제도 개선을 시도했다. 적용대상자에게 주어지는 직무에 마케팅 업무를 추가한 것이다. 기존에는 후선으로 물러나 일반직을 수행해야 했으나, 마케팅직이 새롭게 생기면서 영업 분야에 많은 경험과 인적 네트워크를 가진 장년 인력이 능력을 제대로 발휘할 수 있는 기회를 얻게 된 것이다.

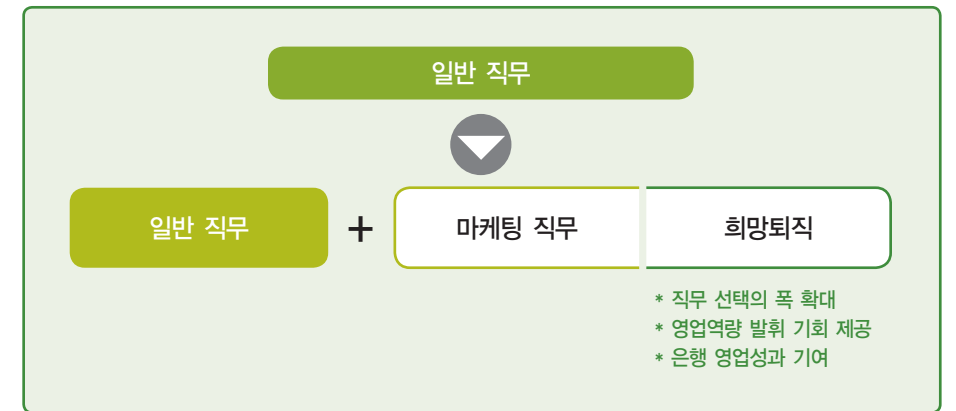
은행 입장에서는 이들을 적극 활용해 고객 유치로 사업성과를 올릴 수 있을 뿐 아니라 후배 직원들에게 좋은 본보기가 되어 줄 것으로 기대하고 있다. 게다가 임금피크제 대상 직원 중 희망퇴직을 원할 경우, 정년까지 남은 기간에 따라 특별퇴직금을 지급받게 되며 1년간 재취업 준비를 통해 계열사로 취업할 수 있는 기회도 제공해준다. 이처럼 G사 임금피크제 대상자는 기존의 일반 직무는 물론이고 마케팅 직무, 희망퇴직 중 하나를 고를 수 있어 선택의 폭이 넓어졌다.

그렇다면 임금피크제 도입으로 얻은 가장 큰 효과는 무엇일까? 인사부 차장은 노사 간의 소통이라고 자신 있게 말했다.

선후배 관계를
긍정적으로
이끌어 갈
인식전환 교육
절실

“2008년을 되짚어보면 정년연장 이슈와 함께 구성원들이 고령화되는 문제 때문에 고용 안정 측면에서 노조가 제도를 요구했고, 사측에서는 인건비 부담을 개선하는 방향을 원했는데 노사의 요구가 서로 잘 맞아떨어져서 임금피크제를 원활하게 시행할 수 있게 됐죠. 결국 노사가 서로 소통하고 함께 절충점을 찾았다는 점에서 제도 도입의 의의가 있다고 볼 수 있습니다.”

■ 마케팅 직무 추가에 따른 기대효과



임금피크제 도입에 따른 갈등은 노사 사이에서만 존재하는 것은 아니다. 선후배 직원 간의 관계 역시 세심한 관심을 기울이면서 지속적으로 보완해야 할 부분이다. 이러한 문제에 대해 인사부 차장은 인식의 전환이 필요하다고 설명했다.

“올해부터 마케팅 직무를 시행한 이유도 여기에 있습니다. 이전까지 임금피크제 대상자가 되면 일반적인 단순 업무로 재배치되기 때문에 후배 직원들로부터 불필요한 인력으로 취급받는 경우가 적지 않았습니다. 그래서 적용대상자들이 좀 더 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 주기 위해 제도 개선을 한 것입니다. 물론 시급하게 바뀌어야 할 것은 장년 인력을 바라보는 젊은 직원들의 잘못된 시선이죠.”

정년연장 대상자를 향한 선입견 변화에서부터 임금피크제에 대한 올바른 정보, 적용 대상자가 가져야 할 업무 태도 등에 이르기까지 G사는 직원을 대상으로 임금피크제와 관련된 전반적인 인식전환 교육을 시행할 계획이다.

이렇듯 G사는 고령화 시대를 대비하고 발전적인 노사관계를 위해 선제적으로 임금피크제를 도입한 만큼 꾸준한 제도 개선과 미래지향적 변화 모색에 많은 노력을 기울이고 있다. 부디 G사의 도입 성공사례가 타 기업의 임금피크제 안착을 위한 길을 제시하는 빛나는 별이 되어 주길 기대한다.

회사와 직원 모두에게 이로운 새로운 직무 개발이 주요 과제

G사 인사부 차장

발전적인 제도로 정착하기 위해 보완해야 할 점이 있다면?

임금피크제의 적용 나이에만 너무 초점이 맞춰져 있다. 그렇기 때문에 임금피크제로 인한 심적·물리적 충격이 더 큰 것이다. 직책도 임금도 최고 정점에 올랐다가 임금피크제 적용과 함께 급격하게 떨어지지 때문에 부정적인 시각이 생긴다는 것이다. 인사제도나 급여체계를 개선하고 제도 도입 이전에 미리 차근차근 준비한다면 임금피크제로 인한 후유증이나 거부감을 줄이고, 삶의 만족도를 높이는 좋은 제도로 자리매김할 수 있을 거라 생각한다.

임금피크제를 준비하는 기업에 꼭 해주고 싶은 조언이 있다면?

우리도 올해 처음으로 실시한 것이지만 임금피크제 적용대상자에게 어떤 새로운 직무나 선택권을 줘야 할지 고민할 필요가 있다. 임금감액의 경우는 업종이 유사한 기업끼리 거의 비슷한 비율이 적용되기 때문에 기준을 잡는 것이 어렵지 않다. 그러나 직무의 경우는 회사의 특성과 시장 상황, 직원 능력과 노하우 등을 잘 고려해서 개발할 필요가 있다. 회사와 직원 양측에 이익이 될 수 있는 직무를 찾아내는 것이 쉽지 않은 만큼 지속적인 검토와 노사 간 협의 등 많은 노력을 기울이는 것이 중요한 과제다.

적용대상자와
후배사원 간 융화로 일할 맛 나는
근로환경 조성하길

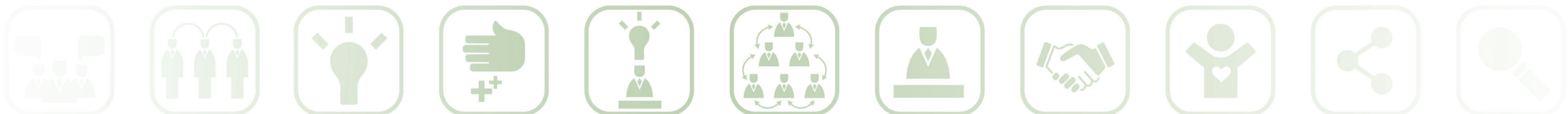
G사 인력지원부 과장

임금피크제 도입 효과 중 직원만족도는 어느 정도인가?

우리의 경우, 오래 전부터 임금피크제를 시행해오고 있기 때문에 이제 막 도입을 준비하는 기업과는 달리 필요성에 대한 인식이 높은 편이다. 물론 급여가 줄어든다는 점에서는 불만이 없을 수는 없다. 그러나 대부분의 직원들이 임금 삭감보다 고용안정에 더 큰 비중을 두고 있다. 그렇기 때문에 정년이 연장되는 임금피크제를 자연스럽게 받아들이고 있으며, 그만큼 만족도가 높다.

임금피크제 도입을 앞둔 기업의 직원들에게 요구되는 자세는?

가장 먼저, 임금피크제 적용대상자를 바라보는 젊은 후배 직원들의 시각이다. 나도 언젠가 저 자리에 설 수 있다는 마음으로 그들을 격려하고 존중해야 한다. 두 번째는 적용대상자 스스로의 마음가짐이다. 임금이 줄어들기 때문에 업무량도 함께 줄여야 한다는 소극적인 자세보다 후배들에게 귀감이 될 수 있도록 본인 능력을 한껏 발휘하도록 열정을 다해야 한다. 마지막으로, 선후배 사이에 열린 마음으로 대화와 소통을 통해 서로 융합하고 일할 맛 나는 근로환경을 만들어가는 분위기가 가장 중요하다. 이를 위해 회사 측에서는 다양하고 폭넓은 교육 프로그램을 제공함으로써 화합과 상생의 기업문화를 만들어가는 것이 바람직하다.



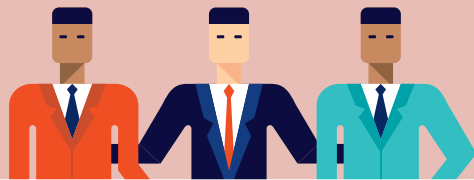


위치 • 부산

한발 앞선 임금피크제 도입으로 조직에 새로운 변화를 일으키다

H사는 1974년에 설립된 종합증권서비스기업이다. 지난 40년간 1,000여 개의 기관투자자와 600만 개인투자자가 보유한 주식과 채권 등 약 3,000조 원에 이르는 국민재산을 관리해왔다. 또 투자자 권리보장, 350개 기관과 연계된 펀드넷 운영, 37개국에 외국 증권 투자지원, 예탁결제시스템 수출 등을 통해 금융 한류를 일으켰다. 금융 공공기관 최초로 공익재단을 설립해, 금융교육과 장학사업 · 취약계층 자활지원사업 등에도 나서고 있다.

임금피크제 시행 현황



- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 정규직(기간의 정함이 없는 모든 근로자)
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 58세 → 만 60세로 연장(희망 시 59세 퇴사 가능)
- 임금감액률 : 55세 10%, 56세 20%, 57세 30%, 58세 60%, 59세 80%
- 퇴직금 정산방법 : 임금피크제 적용 전 일괄정산하고, 이후에는 임금피크 구간별 정산
- 적용 근로자 직무 : 경력 및 능력을 고려해 대상자에게 맞는 별도 직무 부여

인건비
부담 늘고
신규채용 줄어
임금피크제
도입 시급해져

하루 약 21조 원에 이르는 증권거래의 결제를 처리하는 국내 유일의 유가증권 중앙 예탁결제기관인 H사. 소중한 국민재산을 관리하는 기업답게 ‘2014년 공공기관 청렴도 평가’에서 44개 기관 중 3위를 차지하며 청렴도를 증명했다. 2014년 12월에는 부산 혁신도시로 본사를 이전하면서 부산시대 개막을 알리기도 했다.

또 한발 앞선 임금피크제 도입으로 조직에 새로운 바람을 일으켰다. 2009년 12월 임금피크제 도입계획을 수립한 H사는 2010년 1월 운영기준 제정을 거쳐 2월부터 본격 시행에 들어갔다. 이처럼 빠른 속도를 낼 수 있었던 건, 2008년부터 시작된 노사 간 열띤 협의 덕이었다. 당시 H사는 고임금 장년 근로자 수가 늘면서 인건비 부담이 커졌고, 규정된 총인건비 한도로 신규채용을 위한 재원 마련도 쉽지 않았다. 결국, 신규채용 ‘0’ 명을 기록하면서 임금피크제 도입이 시급해졌다. 인적자원개발부 노사협력팀장은 벤치마킹할 사례가 적다보니, 협의 초기 어려움이 컸다고 밝혔다.

“민감한 임금 감액 비율을 전면에 두고 협의하다 보니 대립은 당연한 일이었죠. 임금피크제 도입으로 노사가 느끼는 불안감이 무엇인지, 실제 어떤 이익을 얻을 수 있는지 공감하는 과정이 먼저 이뤄져야 했는데 그걸 놓쳤던 겁니다.”

노후설계 지원,
동일한 복리후생
제공으로
임금피크제에 대한
불안감 줄여

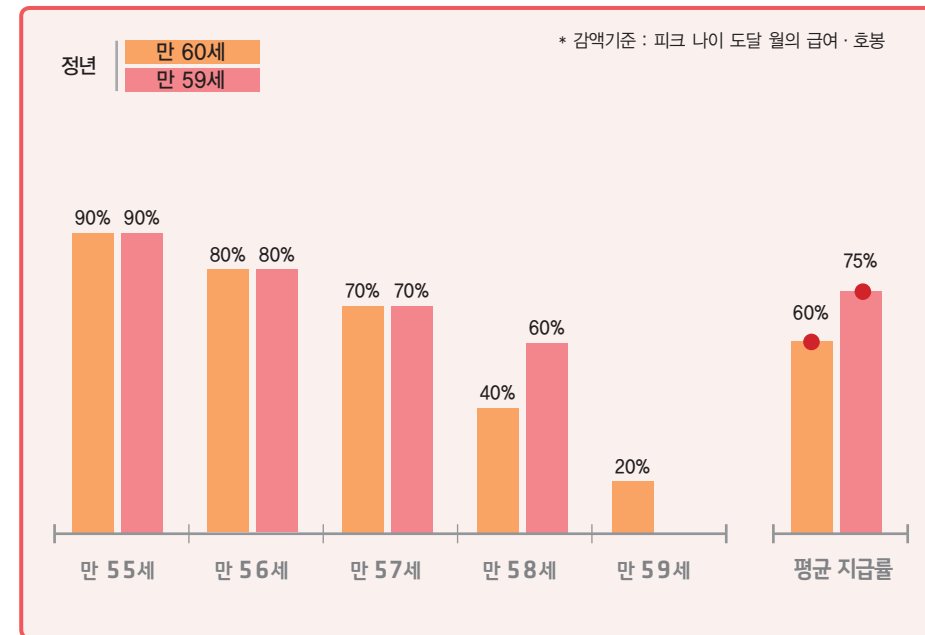
임금피크제 도입으로 구성원들이 얻는 것은 무엇일까. 그 해답의 실타래를 쥐여준 이는 퇴직자 모임인 ‘원우회’였다. 노사협의회는 퇴직자들이 겪는 어려움을 알고자 원우회에 조연을 요청했다. 그리고 퇴직자들이 경제적인 이유보다 자신의 능력을 원하는 곳이 없다는 현실에 고통받고 있으며, 1, 2년이라도 더 일하고 싶어 한다는 것을 확인했다. 자연스럽게 임금피크제 시행으로 일할 기회와 능력을 펼칠 기회가 확대된다는 사실이 드러나면서, 노사 간 협의 분위기가 한결 부드러워졌다.

노사협의회는 일정 나이가 되면 임금을 줄이는 대신 만 58세에서 만 60세로 퇴직을 연장하는 ‘정년연장형’ 임금피크제 도입을 결정했다. 그렇게 ▲만 55세 90% ▲만 56세 80% ▲만 57세 70% ▲만 58세 40% ▲만 59세 20% 지급 등 평균 임금지급률 60%에 합의했다. 조금이라도 선택의 폭을 다양화하고자 만 59세 정년퇴직 안도 마련했으며, 퇴직금은 임금피크제 적용 전에 일괄정산하고, 적용 이후에는 임금피크 구간별로 정산하기로 뜻을 모았다.

H사가 임금피크제 적용 나이를 타 기관보다 빠른 만 55세부터로 정한 이유는 두 가지다. 5년간 점진적으로 임금을 줄여 거부감을 최소화하고, 적용 근로자에게 퇴직 이후를 준비할 시간을 충분히 제공하기 위해서였다.

H사에서는 적용 근로자가 퇴직 이후의 삶을 준비할 수 있도록 5년간 노후설계 프로그램 지원을 하고 있다. 창업이나 자격증·취미 등의 강의와 함께 퇴직 6개월 전에는 공신력 있는 기관을 통한 연수도 제공한다. 정년 연장된 기간에도 경조사비와 4대 보험 등의 복리후생을 동일하게 적용해, 임금 감액과 고령화로 인한 불안감 줄이기에 노력했다.

■ 임금피크제 적용 근로자별 임금 지급률



직책 반납 및
직무 재배치로
조직 활력과
유대감 상승,
임금피크제 강점
드러나

H사는 전 근로자가 만 55세가 되면 근로기간의 정함이 있는 별정직원으로 전환한 후 별도의 직무를 부여한다. 직무 부여의 기준은 적용 근로자의 경력과 능력으로, 우수인력의 축적된 기술과 경험이 사장되지 않도록 유의하고 있다.

고객 접점부서에서 10여 년의 경력을 쌓은 적용 근로자를 고객업무부에 재배치하고 고객연수와 고객 상담업무를 부여, 고객만족도를 높인 사례가 좋은 예다. 최초 부여된 직무는 퇴직 시까지 유지할 수 있어 업무 애착심 향상에도 도움이 되고 있다.

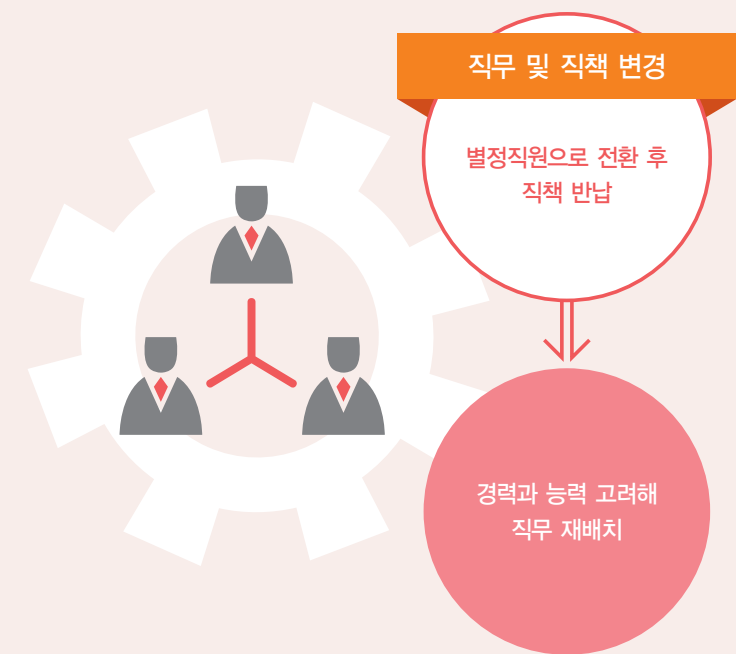
“임금피크제 시행 초기에는 적용 근로자만 따로 모아 노동 강도가 낮은 부서에 재배치했는데요. 오히려 적용 근로자의 만족도가 떨어져서, 젊은 층과 함께 근무하는 방식으로 바꿨더니 만족도와 업무결과 모두가 향상되더군요. 적절한 직무 배치만큼 조직 속에 섞여 있는 게 중요하다는 것을 배웠죠.

적용 근로자가 신입사원과 후배에게 조직 적응력과 업무 노하우를 나눠주는 멘토 제도에 흔쾌히 참여하는 것도 같은 이유이고요. 임금피크제를 통해 유대감 강화와 효율적인 인력 활용에서 좋은 결과를 얻었습니다.”

인적자원개발부 노사협력팀 대리는 적용 근로자의 직무 재배치로 조직 활력도도 높아졌다고 덧붙였다. 적용 근로자가 기존 직책을 반납한 후 재배치되면 직급별 T/O가 늘어나, 젊은 근로자들의 업무 역량을 끌어내는 자극제가 되기 때문이다. 이런 직책 반납에 대해 한 적용 근로자는 긍정적인 의견을 들려주었다.

“직책을 내려놓아야 하는 건 안타깝지만, 후배에게 승진 기회를 줄 수 있어 아깝지는 않아요. 선배로서 후배들이 능력을 펼칠 수 있도록 뒷받침하면서, 퇴직 이후의 생활을 제대로 준비하고 싶습니다. 다만 노후설계 프로그램을 퇴근 이후에 이용하려니 시간상·체력상 힘이 들더군요. 적용 근로자의 근무시간을 좀 더 탄력적으로 운용했으면 합니다.”

임금피크제 적용 근로자의 인사관리

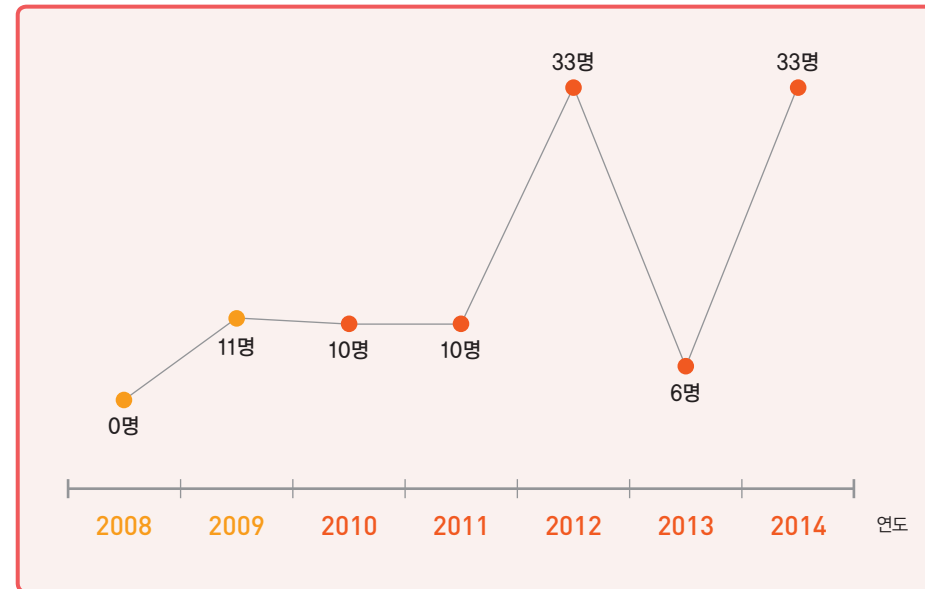


장년 경제활동
유지, 청년
신규채용 확대로
함께 일하는
기쁨 기대

H사는 2010년 임금피크제 시행 이후 적용 근로자 모두 만 60세를 채워 퇴직하는 성과를 거뒀다. 장년층의 지속적인 경제활동에 일정 부분 기여한 것이다. 현재 이곳의 임금피크제 적용 근로자는 총 18명(2015년 5월 기준)으로, 내년부터 그 수가 두 배 이상 늘어날 예정이다. 임금피크제는 퇴직 연장자 수만큼 신규채용 확대를 요구하고 있어, 청년 고용 증대에 대한 기대가 커지고 있다.

실제 H사는 임금피크제를 시행해온 5년간 신규채용 규모에 변화를 맞았다. 임금피크제 도입 이전인 ▲2008년에는 총인건비 한도로 신규채용이 0명, 제도 시행 3년째인 ▲2012년 33명 ▲2014년 33명의 채용이 이뤄졌다. 그간 평균 신규채용 인원이 10여 명임을 고려하면 제법 두드러진 결과다.

■ 임금피크제 도입 전후 신규채용 규모



“지금까지는 퇴직 연장자 수도 적었고 임금피크제 시행 기간도 이제 막 5년을 넘긴 상태라, 신규채용 규모를 얼마나 확대할지 기준을 세울 데이터가 부족했습니다. 2012년 33명이던 신규채용이 다음 해 6명으로 떨어진 것도 그래서고요. 데이터가 좀 더 축적되면 적절한 채용 규모를 정할 수 있을 겁니다.”

노사협력팀 팀장은 새 제도가 완벽히 정착되기까지는 시행착오가 따른다며, 임금피크제를 발 빠르게 도입한 만큼 제도 보완에도 선도적일 것이라고 강조했다. 그 각오처럼 H사 노사가 함께 선택한 임금피크제를 통해 일자리를 찾는 청년도, 일하는 장년도 더불어 일하는 기쁨을 누릴 수 있기를 기대한다.

H사 인적자원개발부 노사협력팀장

조직의 유대감 높여준
임금피크제
앞으로 우수한 변화 더 보여줄 것

임금피크제 시행 이후 가장 높게 평가받는 부분은?

협의 초기에는 벤치마킹할 유관기관의 사례는 적고 의견은 다양해서 노사 모두 고생이 많았는데, 다행히 제도 시행 5년간 긍정적인 변화가 있었다. 그중에서도 적용 근로자들이 조직에서 어른 역할을 해준 것이 무척 인상적이었다. 그분들이 기존 직책을 내려놓음으로써 직급별 T/O가 늘어났고, 흔쾌히 멘토 역할을 자청해 조직 내 유대감도 높아졌다.

임금피크제의 효율적인 운영을 위해 어떤 활동을 계획 중인가?

임금피크제 적용 나이에 대한 조정을 고려해봤으면 한다. 이제 만 55세는 결코 노령화에 속하는 나이가 아니기 때문이다. 적용 시기 조정에 따른 임금 지급이나 퇴직금 정산 등 해결할 사안이 많지만, 근로자들의 선택의 폭을 넓힌다는 취지에서 논의해볼 수 있다고 생각한다. 적용 근로자들을 위한 직무개발과 적재적소 배치에 대한 고민도 더 필요하다. 기존 업무와 연관 없는 직무를 하면서 소외되는 적용 근로자가 있어서는 안 되기 때문이다.

시대의 변화에 발맞춘
조직으로의 변화
임금피크제의 순기능 덕분

H사 노동조합 관계자

임금피크제 도입 전후, 근로자의 시각에 변화가 있나?

임금피크제라는 말도 낯설었고 사례도 부족한 데다, 공공기관으로써 선도적인 역할을 해야 하는 책임감까지 더해져 불안감이 컸다. 그 불안을 다독여준 이가 직책에 연연하지 않고, 새 직무를 수행해낸 적용 근로자 선배들이었다. 그분들에 대한 존경심이 커지면서 조직 내 순환을 유도하는 임금피크제의 장점이 드러났다. 특히 젊은 근로자들이 퇴직 이후를 더 빨리 준비할 계기를 얻었다.

임금피크제 도입을 앞둔 타 사업장과 경험을 나눈다면?

임금 감액 비율에만 집중하기보다 적용 근로자에 대한 복지를 기존과 같은 수준으로 유지하는 게 중요하다. 정년연장형 임금피크제를 도입할 경우에는 의료지원 부분을 확대해, 건강검진에 노인성 질환을 추가하는 것도 좋은 방법이다. 이런 맞춤형 협의를 통해 임금피크제에 대한 부정적인 인식을 줄일 수 있을 것이다.



사람의 행복을 먼저 생각하는 회사, 업계 최초 임금피크제 도입 결실

집과 나무를 형상화한 로고를 달고 24시간 환한 불빛으로 열려있다. 늦은 시간에도 필요한 것을 살 수 있고, 간편하게 한 끼를 챙기거나, 커피 한 잔하며 쉬어가기도 한다. 지역 곳곳에서 길모퉁이를 지키는 편의점, 1사의 이야기다. 명실공히 편의점 전문 기업을 대표하는 1사는 1990년 목동 1호점을 내고 2014년 2,000점을 돌파하며 우리 곁에서 함께해왔다. 전국적 유통망을 통해 선진화된 점포 개발 및 운영을 주도하고, 우수한 상품과 서비스를 제공해온 시간만 25년이다. 21세기 편의점 사업을 선도하며 고객의 행복을 최고로 추구하는 이 회사는 유통업계 최초로 직원의 행복도 먼저 생각한 회사다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 55세 → 만 60세로 연장
- 임금감액률 : 만 56세가 되는 시점에 35% 감액, 이후 매해 5%씩 감액해 지급
- 퇴직금 정산방법 : 만 임금피크제 적용 전에 피크 임금을 기준으로 퇴직금을 정산하고, 이후에는 감액 임금의 평균 치인 3년 차 임금(피크 임금의 55%)을 기준으로 퇴직금 정산
- 적용 근로자 직무 : 내부 협의에 따라 직무가 결정되며, 직책의 경우 평사원으로 전환되는 것이 원칙

젊은 회사, 정년연장을 고민하다

편의점에서는 생필품만 판다는 고정관념을 가볍게 깨뜨렸다. 고객이 원한다면 간편하고 맛있는 패스트푸드, 신선하고 향이 좋은 원두커피, 갓 뽑아낸 소프트 아이스크림도 제공할 수 있어야 한다. 고객의 발길을 '스톱' 하게 한 콤보스토어 시스템을 일궈낸 1사의 운영 철학이다.

전체 근로자 가운데 50대 이상의 연령이 2~3명뿐인 이곳은 '젊은 회사'다. 정년퇴임을 앞둔 직원이 처음 나온 시기가 2013년 말이었다. 말하자면 그 이전까지는 정년연장에 대해 심각하게 고려할 이유가 없었던 셈이다. 회사는 이 첫 사례를 통해 내부적으로 정년연장을 거론하고, 긍정적으로 검토했다. 때마침 60세 정년 의무화를 위한 '고령자고용촉진법'의 개정이 한창 이슈화되고 있던 차였다.

장기적인 관점으로 보면 앞으로 많은 기업이 정년연장을 대세로 받아들일게 될 터였다. 그렇다면 보다 적극적으로 받아들여서 일찍이 안정화를 시키는 것이 좋지 않을까. 목표가 분명해지자 해결책을 찾기는 쉬웠다. 노사가 조금씩 양보해 서로의 부담을 덜고 상생하는 방법, 바로 임금피크제였다.

그런데 막상 근로자의 반응은 엇갈렸다. 찬성하는 이도 많았지만 반대하는 사람도 적지 않았다. 당시로서는 임금피크제를 도입한 곳이 그리 많지 않아 생소하기만 했기 때문이다. 게다가 젊은 근로자들은 정년에 대해 까마득하게 생각하는 경향이 있었다. 분명 자신에게는 다가올 미래이지만, 아직은 해당 사항이 없다고 생각하는 것이다. 지금 정년연장을 추진할 재원이 있다면 차라리 오랫동안 일할 직원들을 위해 써줬으면 하는 바람은 제도의 도입을 가로막았다.

서로를 생각하는 마음이 노사 상생으로 연결

아무리 좋은 것을 받아들인다 하더라도 회사는 먼저 근로자들의 이야기부터 경청하고 판단해야 할 의무가 있었다. 심지어 젊은 회사에서 젊은 층의 공감대를 얻지 못한다면 도입한다 해도 무용지물일 수밖에 없었다. 그나마 희망이 있다면 찬반 인원이 비슷하다는 것이었다. 결국, 모두에게 제도를 제대로 알리고 차근차근 설득해나가는 정공법이 답이었다.

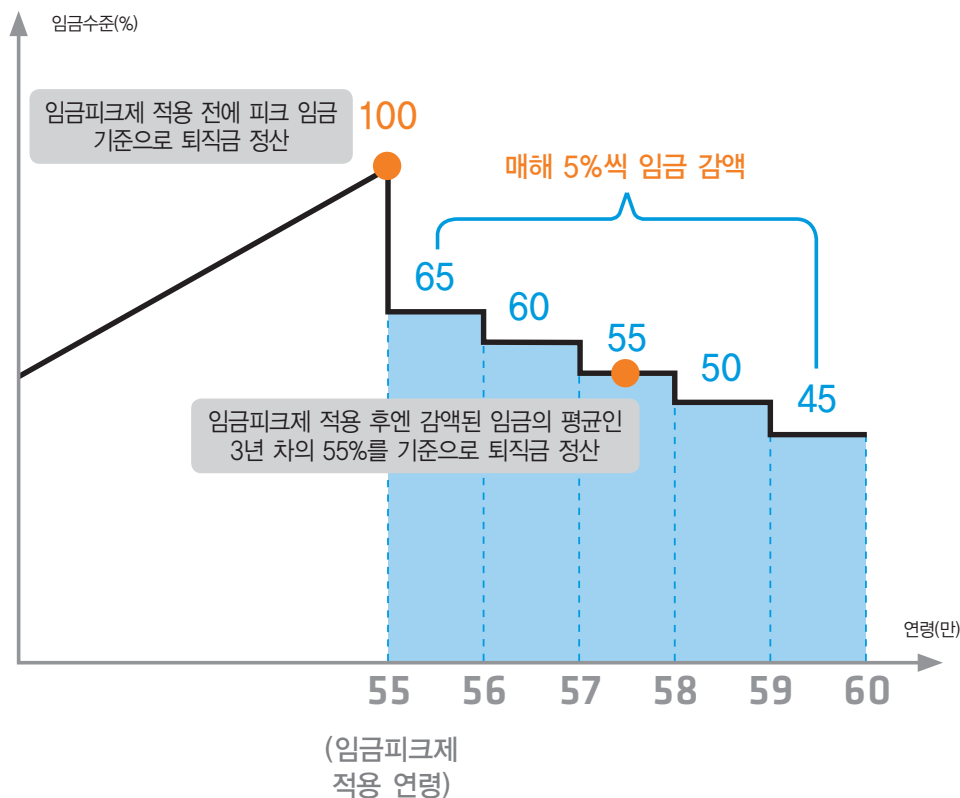
우선 전 직원을 대상으로 설명회를 열었다. 이를 통해 정년연장형 임금피크제를 본격적으로 소개하고 ▲회사가 구성한 세부 내용 ▲차후 정년연장 시행 적용자의 지속적 증가 예측 ▲이 제도를 도입해야만 하는 이유 등을 밝혔다. 더불어 이 제도의 최종 목표가 임금 감액이 아니라는 점을 분명하게 알렸다. 진정한 목표는 정년을 연장해서 계속 함께 일하는 것이고, 취지는 노사가 서로의 입장을 고려하는 데 있다.

회사 측은 근로자의 경험 및 노하우를 존중하면서 생활안정을 유지하도록 돕고, 근로자 측은 감소된 생산성을 고려해 높아진 임금을 낮춰 신규 직원을 채용, 교육할 수 있는 여건을 열어주는 것이다. 회사는 이 핵심 포인트를 잊지 않고 기존 사원과 정년 연장자가 만족하는 방향으로 제도를 구성하고자 노력했다는 점을 강조했다.

정년연장 대상자와는 직접 면담을 통해 설명했다. 도입 후 시행에 이른다고 해도 임금피크제는 강제가 아닌 선택이기에 조건에 대해 잘 인지시키고 본인의 의사에 맡겨야 했다. 근로자가 수용한다면 설계한 구성대로 진행한다. 정년이 빠른 유통업계의 특성상 I사의 기존 정년은 만 55세인데, 이 제도를 시행하면 만 60세로 연장된다.

대신 임금 지급은 피크 임금의 65%부터 시작해 매년 5%씩 줄여서 적용하기로 했다. 즉 ▲만 55~56세에는 65% ▲만 56~57세에는 60% ▲만 57~58세에는 55% ▲만 58~59세에는 50% 지급하며 최종단계인 만 59~60세에는 45%가 지급된다. 연장된 5년간의 평균 임금은 55%인 셈이다.

■ 정년연장 임금피크제 임금감액률 및 퇴직금 정산



■ 정년연장에 따른 임금지급 수준

연령	만 55~56세	만 56~57세	만 57~58세	만 58~59세	만 59~60세
임금수준 (피크 임금 기준, %)	65	60	55	50	45

유통업계 최초로
임금피크제 시행
... 선순환 효과
기대

퇴직금은 임금피크제를 적용하기 전에 한 번 정산하고, 그 이후에는 감액 적용된 임금을 기준으로 정산한다. 단, 최저수준인 5년 차의 임금(피크임금의 45%)이 아니라 평균치인 3년 차의 임금(피크 임금의 55%)을 적용한다. 직책은 평사원으로 전환되는 것이 원칙이다. 그러나 바로 직책을 내려놓기 어려운 특수분야를 위해, 내부적 협의를 거쳐 1년간은 이전과 동일하게 유지할 수 있도록 했다. 그 밖에 복리후생 등은 이전과 같다.

근로자 입장에서는 유통업뿐 아니라 업종 대부분이 그렇듯 정년퇴임 후 재취업을 하려면 많은 어려움에 직면하게 된다. 이제까지 일해오던 것과는 전혀 다른 일을 하며 저임금을 받는다고 해도 경제생활을 하자면 어쩔 수 없이 받아들여야 하는 것이다. 반면 임금피크제의 적용을 받으면 최소한 더 나은 대우를 받으며 제 분야에서 능력을 발휘할 수 있다.

적극적인 설명과 노력으로 I사의 임금피크제는 2014년 도입, 시행됐다. 유통업계에선 최초였다. 2015년 현재는 3명이 적용받고 있다. 아직까진 적용받는 직원이 적어 그 효과를 단적으로 제시하기에는 어려운 측면이 있다.

그러나 2016년 고령자고용촉진법 시행에 따른 60세 정년 의무화를 앞두고 먼저 적용해가고 있다는 점에서 고무적이다. 지금은 40대 후반 근로자가 더 많으니 앞으로 7~8년 후라면 본격적으로 효과가 나타날 것으로 예상된다. 그때라면 인건비 절감으로 인한 신규채용 증가의 효과가 가시적으로 나타날 것이다.

직책을 내려놓게 되는 사람이 많아지니 내부승진이 늘고 인사적체 문제도 자연스럽게 해결될 것이며 빈자리가 늘면 추가 채용을 할 수밖에 없다. 말하자면 선순환이 되는 것이다. 또한 정년연장자도 지속적인 경제생활과 소속감으로 인한 심리적 안정으로 업무몰입도가 더욱 높아지고 있다. 젊은 회사, I사의 내일이 더욱 기대되는 이유다.

제대로 된 임금피크제 도입,
노사가 머리 맞대고
상생 위해 고민해야

|사 경영관리본부 인사부 인사교육팀장

임금피크제 도입에 따른 두드러진 변화가 있다면?

도입 초기에는 근로자들이 임금피크제를 잘 몰랐다. 특히나 젊은 층의 근로자들은 정년연장을 자신과는 동떨어진 이야기로 느끼곤 했다. 중간관리자인 나만 해도 그랬으니 오죽했을까.(웃음) 그러나 제도가 도입, 시행되는 것을 지켜보면서 보다 많은 직원이 '나 또한 적용자가 될 수 있다'는 생각으로 정확한 취지를 이해하게 됐다. 현재 임금피크제 대상자는 물론이고, 적용 시기에 가까워진 40대 후반 이상의 근로자들 또한 고용안정으로 인해 업무몰입도가 높아졌다.

제도 시행 후 기억에 남는 성과가 있나?

임금피크제는 그 특성상 피크 임금액을 기준으로 감액률이 적용된다. 그렇다 보니 이 제도의 적용을 앞둔 근로자는 피크 임금을 더욱 높이고자 하는 열의가 있다. 한편 정년연장자의 직책이 평사원으로 바뀌면서 인사적체가 해소되기 때문에 열심히 일해온 기존 근로자들도 승진에 대해 기대할 수 있게 됐다. 그들에겐 상위 직책으로 가는 기회가 열린 셈이다. 이 부분은 제도 적용 전에 충분히 설명하고 수용 가능한지를 확인했기에 정년연장자의 반발이나 불만은 없었다.

임금피크제 도입을 고민하는 기업에 전하고픈 팁이 있다면?

동종업계에서 보면 우리 회사는 그리 큰 규모라고 볼 수는 없다. 만일 우리보다 더 큰 업체가 이 제도를 받아들인다면 적용대상자가 훨씬 많을 것이다. 그럴수록 노사가 서로 협의하면서 상생을 위해 머리를 맞대고 고민해야 한다. 정년연장자가 맡게 될 직무에 대해 고민하고, 적합한 직무에 배치하도록 노력한다면 이 제도가 더욱 빛을 발할 수 있지 않을까.

노사가 발전된 방향으로
가기 위한 길,
마음 열고 진정한 취지 받아들여

|사 노사협의회 근로자위원 (임금피크제 적용 근로자)

임금피크제 도입 시 근로자들 사이의 반응은 어땠나?

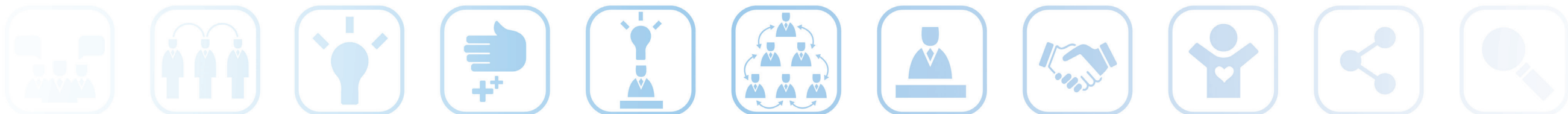
임금피크제가 생소하던 시기였으니 의아하다는 반응이 많았다. 일종의 과도기였다. 제도에 대해 이해할 시간을 가지면서 각자 나름대로는 찬성하기도, 반대하기도 했다. 젊은 연령대의 직원이 많기에 그중에서는 정년연장에 대해 멀게 느끼는 이들도 있었다. 그러나 회사의 적극적인 홍보와 설명회 등으로 점차 진정한 취지를 이해하고 받아들이기 시작했다.

근로자 입장에서 봤을 때 이 제도로 인한 변화가 있다면?

사실 근로자에게 기존의 정년인 만 55세는 여전히 회사에서 제 몫을 해낼 수 있는 나이이다. 그런데 자녀의 학자금이나 결혼 준비 등의 지출도 많을 그 시기에 정년퇴임으로 갑자기 내몰린다면 심리적·경제적으로 위축될 수밖에 없다. 한편 회사 측에서도 아무런 대책 없이 무작정 정년연장을 한다면 회사는 인사적체, 인건비 등의 부담을 지게 된다. 다행히 임금피크제가 이 같은 양측의 우려를 덜면서 회사는 안정적인 운영에 대한 비전을 갖게 됐다. 또한 근로자 역시 고용안정을 통해 자신의 능력을 제대로 발휘하면서 연장된 기간을 알차게 보낼 수 있게 됐다.

임금피크제가 노사관계에 미치는 긍정적 효과가 있다면?

우리의 경우에는 회사가 임금피크제의 취지, 구조에 대해 차근차근 설명하면서 필요성과 도입 배경을 알려주는 시간을 가졌다. 그러자 근로자들이 한층 더 마음을 열고 이해하기 시작했다. 이를 상기해보면 제도의 무조건적 도입보다는 그에 앞서 노사가 발전된 방향을 향해 걸어가기 위한 방책이라는 점을 충분히 설명하는 것이 중요하다고 생각한다.





위치 · 서울



선후배간 협업을 통한 시너지로 강력한 성장동력을 얻다

J사는 1994년 법인을 설립하여 1995년 국내 최초로 TV쇼핑 방송을 개시한 종합온라인쇼핑회사이다.

설립 초기 국내 통신판매 시장의 열악한 기반과 외환위기(IMF)에도 불구하고 우수한 중소기업과 함께 판로를 개척함으로써 소비자들의 쇼핑패턴을 바꾸며 홈쇼핑 유통시장의 부흥기를 이끌어냈다.

2000년 1월 코스닥시장에 상장한 J사는 2001년 업계 최초로 연간 매출 1조 원을 넘어섰으며, 2012년에는 취급액 3조 원을 돌파했다. 또한, 2009년 인도를 시작으로 2011년 태국, 2012년 베트남, 중국, 인도네시아, 2013년 터키, 2014년 말레이시아에까지 진출하는 등 아시아 시장을 넘어 유럽·중동 지역으로 뻗어 나가고 있다. TV홈쇼핑 송출 20주년을 맞는 이 회사는 모바일 중심의 혁신과 해외 사업 역량 강화를 통해 ‘글로벌 온라인 커머스 기업’으로 도약할 계획이다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 정규직 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 55세 → 만 60세
- 임금감액률 : 만 56세 ~ 만 58세 매년 10%씩 감액 / 만 59세 ~ 만 60세 매년 5%씩 감액
- 퇴직금 정산방법 : 임금피크제 도입 시기인 56세부터 DC형으로 전환
- 근로조건 조정 : 기본 연봉을 제외한 모든 근로조건은 기존대로 유지되며, 직무·직책의 경우에는 적용 당시의 상황을 고려해서 결정할 예정

아직 임금피크제 대상자 없지만 제도에 대한 기대감은 높아

1995년은 유통업계의 역사적인 해였다. 국내 최초로 J사가 TV쇼핑 방송을 시작했기 때문이다. 이후에도 이 회사는 구매고객, 매출액, 해외진출 등에서 최초의 기록 등을 세우며 업계를 선도하고 있다. 지난 2009년에는 TV홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 쇼핑 카탈로그, T커머스를 하나로 통합하여 온라인쇼핑 리더로서의 위상을 한층 공고하게 세웠다.

이처럼 대한민국 유통업계를 선도하고 있는 기업답게 임금피크제 도입에 대한 준비도 앞섰다. 지난 2012년부터 제도에 대한 조사를 시작했으며, 2013년 초 임단협을 통해 노사가 협의를 추진했다. 그리고 1년간의 의견수렴과 조정을 거쳐 2014년에 임금피크제를 도입했다.

올해는 J사가 방송을 시작한 지 20주년이 되는 해다. 그만큼 TV홈쇼핑의 역사는 짧다. 역사가 짧다는 것은 주축 인력들이 젊다는 것을 의미한다. 상대적으로 다른 산업에 비해 장년 인력이 많지 않은 이유다.

임금피크제 도입 시 이 회사 최고령자의 나이는 50세였으며, 전체 직원 중 2명에 불과했다. 현재 52세이기 때문에 4년 후인 2019년에 첫 임금피크제 적용자가 나올 예정이다. 그렇기 때문에 이곳 직원들에게 임금피크제는 아직 피부에 와 닿는 이슈는 아니다. 하지만 임금피크제에 대한 기대감은 높은 편이라고 인사팀 차장은 설명했다.

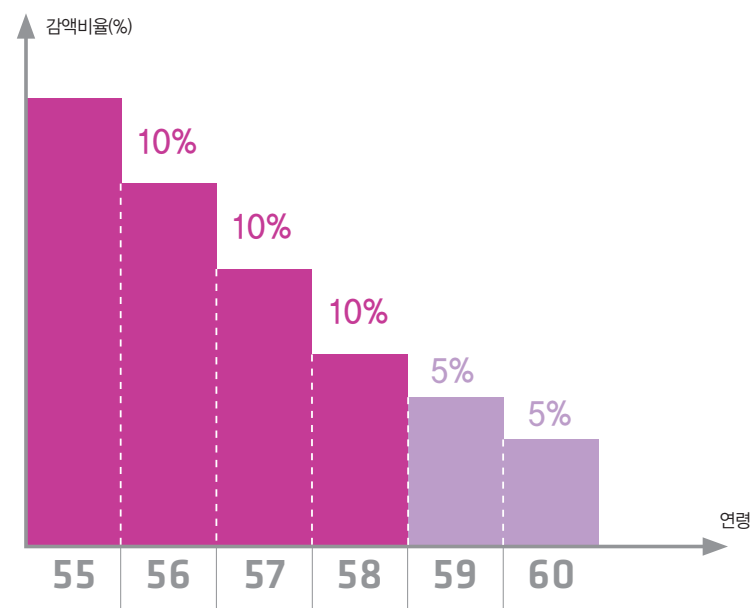
“임금피크제 도입을 앞두고 전 직원을 대상으로 간단한 설문조사를 했는데 동의율이 88%였어요. 당장은 관계없지만 60세까지 일할 수 있는 조건이 갖춰진다는 것을 긍정적으로 여기고 있는 것 같아요. 안정적인 고용에 대한 기대감이 크게 작용했다고 생각합니다.”

임금피크제는 동전의 양면과 같다. 기대감만큼이나 임금 감액에 대한 부담감도 뒤따르기 때문이다. J사 노사 역시 감액 수준을 맞추는 데 상당히 오랜 시간이 걸렸다고 한다. 임금피크제를 도입한 회사가 많지 않은 상태여서 마땅한 사례나 기준점을 찾기가 어려웠다. 여러 차례 협상이 이뤄졌고, 충분한 대화가 오갔다. 그러자 크게 벌어져 보였던 시각차가 조금씩 좁혀졌다. 서로의 입장을 이해하면서 최선책은 아니지만 차선책은 마련할 수 있었다.

40대 이후
직원들의 고용에
대한 심리적
안정감이 가장
큰 효과

2015년 현재, J사의 전체 직원 수는 1,073명이며, 이 중 정규직은 996명이고 나머지는 계약직이다. 임금피크제는 정규직 전원에게 적용된다. 만 55세에서 만 60세로 정년이 연장됐으며, 만 56세부터 58세까지 직전연도 임금의 10%씩 삭감되지만 59세부터는 5%씩 줄어들게 해서 감액 부담감을 조금 낮췄다. 임금피크제 대상자의 직책과 직무에 대해서는 아직 명확하게 정하지 못한 상태다. 그러나 실제 적용자가 발생할 경우, 회사 상황과 개인 의견을 고려해서 결정한다는 기본적인 계획은 세워놓고 있다.

■ 임금피크제 도입에 따른 임금 감액 비율 ※ 직전연도 임금 기준 감액 비율임



앞서 기술했듯이 J사에는 임금피크제 적용자가 아직 없다. 그럼에도 불구하고 도입을 서두른 이유는 홈쇼핑 시장의 특성상 인적 역량이 기업경쟁력에 큰 영향을 미치기 때문이다.

“우리 회사의 경우, 해외 진출을 활발하게 펼치고 있어서 10~20년 정도 국내 시장 개척의 경험과 노하우를 가진 직원들의 역할이 아주 중요하죠. 그래서 그분들에게 고용에 대한 심리적 안정감을 주는 동시에 좀 더 오래 함께 일하고 싶다는 회사의 의지를 분명하게 보여주고자 도입을 결정한 부분도 있습니다. 아직 적용 대상자가 없어 공식적인 데이터는 없지만, 회사 재정적 측면에서 비용적인 부담을 어느 정도 줄일 수 있는 효과를 기대하고 있습니다.”

현재까지 임금피크제 도입의 가장 큰 효과는 고용안정이 가져다 준 구성원들의 심리적 안정감 상승이다. 이 회사 노조위원장은 임금감액에 대한 아쉬움을 토로하면서도 임금피크제 도입의 긍정적인 부분도 솔직하게 대답해줬다.

“아직 임금피크제 적용 대상자가 없고 전체적으로 연령도 젊은 편이어서 잘 실감하지 못하고 있어요. 그래도 40대를 넘긴 직원들은 정년이 연장된 것에 대체적으로 만족하고 있는 편이죠. 심리적인 안정감을 느끼는 것 같아요. 그리고 5~10년이 지나면 현재의 제도가 좀 더 개선되지 않을까하는 바람도 있고요.”

선후배 직원 간
협업으로
만들어내는
강력한
성장동력 기대

홈쇼핑 시장은 하루가 다르게 커져가고 있지만 이를 뒷받침할 만한 전문화된 인력은 턱없이 부족한 상황이다. 무조건적으로 신규채용을 늘린다고 해결될 문제는 아니다. 중국, 태국, 베트남, 인도네시아, 말레이시아 등으로의 지속적인 해외사업 확대는 물론이고 모바일쇼핑 사업의 강화를 위해서는 질적으로 우수한 인력이 필요하기 때문이다.

J사는 임금피크제를 통해 그 해결책을 마련할 예정이다. 그래서 많은 경험과 기술력을 가진 장년층 직원에 대한 활용 방안을 모색 중에 있으며, 임금피크제 도입이 그 돌파구가 돼줄 것으로 기대하고 있다.

먼저, 정년연장과 합리적인 인건비 조정으로 고숙련자가 회사에 기여할 수 있는 가능성을 한층 높였다는 것은 누구나 아는 사실이다. 여기에 신입직원들에게 전문화된 지식과 노하우를 직접 전수해주는 멘토 역할까지 맡길 계획이다. 현장에서 직접 가르쳐주는 다양한 기술과 생생한 조언들은 젊은 직원들의 역량을 단기간에 높이는 데 큰 도움이 될 것이다.

그래서 임금피크제 대상자에게 어떤 직무를 부여해야 조연자적 역할을 잘 수행할 수 있을지를 놓고 회사는 고민을 거듭하고 있다. 특히 선후배 직원 간 협업을 통한 무한한 시너지는 ‘e커머스 리더’를 향해 큰 걸음으로 나아가고 있는 이 회사의 강력한 성장동력으로 작용하게 될 것이라고 믿어 의심치 않는다.

임금피크제 대상자가
자부심과 의욕 갖고 일할 수 있는
환경 만들 것

J사 인사팀 차장

임금피크제를 준비하면서 가장 중요시 여겼던 점은 무엇인가?

처음 임금피크제를 준비하면서 기 도입한 여러 회사를 조사했는데, 대체로 임금감액률도 큰 편이었고 희망퇴직제와 혼용해서 퇴직을 유도하는 곳도 적지 않았다. 회사 입장도 중요하지만 직원들 시각에서 수용 가능한 제도가 되어야 한다고 생각했다. 무엇보다 구성원들에게 동기부여가 되지 않는 제도는 무의미할 뿐이다.

게다가 임금피크제로 인해 업무 효율이 떨어진다면 회사 측에서도 손실이 될 수밖에 없다. 직원들이 충분히 납득할 수 있는 제도가 되도록 많은 신경을 썼고, 현재도 보완할 부분에 대해 고민하고 있다.

아직 적용자가 없는데, 앞으로 임금피크제에 대한 특별한 계획이 있나?

2019년쯤 첫 적용자가 나올 예정이다. 그때까지 좀 더 시간을 갖고 의견을 모아야 할 부분이지만, 그들에게 어떤 역할을 줄 것인가에 초점을 맞추고 있다. 임금피크제는 임금만 삭감하는 것이라고 오해를 하기 쉬운데, 절대 그렇지 않다.

가장 중요한 것은 높은 능력을 갖춘 인력의 역량을 효과적으로 활용해 회사와 직원 모두가 윈-윈 하는 것이다. 그렇기 때문에 임금피크제 대상자가 더 큰 자부심과 의욕을 갖고 일할 수 있도록 여러 면에서 챙겨줘야 한다. 노조, 임금피크제 대상자와 더 많은 대화를 통해 모두를 위한 제도로 만들어가고 싶다.

심리적인 고용 안정에 만족,
향후 제도적인 변화가
가장 큰 바람

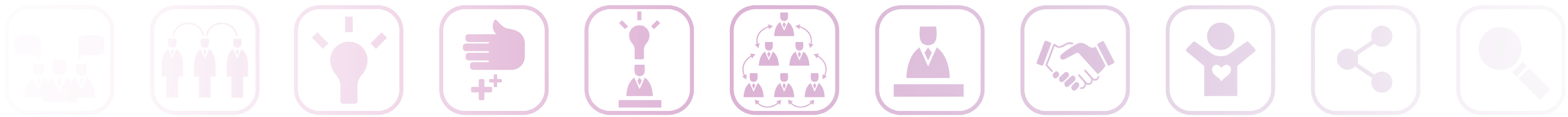
J사 영상제작2팀 차장

임금피크제 도입이 노사관계에 미친 긍정적인 효과는?

정년연장은 오래 전부터 노조 측에서 요청해왔던 사안이다. 그러나 인건비 증가에 대한 부담 때문에 쉽게 받아들여지지 않다가 임금피크제라는 방식으로 정년연장을 하자는 결정이 내려졌다. 솔직히 처음에 직원들은 부정적이었다. 임금을 감액해야 하기 때문이다. 노사가 충돌할 수밖에 없는 상황이었다. 하지만 투쟁이나 물리적인 힘을 행사하는 것은 노사 모두에게 피해를 준다는 것을 잘 알고 있었다. 그래서 임금피크제 제도 마련을 위해 노사가 많은 대화를 나눴다. 결국 서로의 입장을 어느 정도 이해하게 됐고, 양보와 합의를 통해 임금피크제를 도입했다. 아직 대상자가 발생하지 않아 피부로 느끼긴 어렵겠지만 노사 간 화합할 수 있는 계기가 됐다는 데 의미가 있다고 생각한다.

임금피크제와 관련해서 회사 측에 바라는 것이 있다면?

당연히 직원들 입장에서는 임금 삭감 없는 정년연장이자. 물론 지난 협상 과정에서 깨달은 사실이지만 회사의 재정 상황도 고려하지 않을 수 없다. 그리고 신규 일자리 창출에 영향을 끼친다는 것도 잘 안다. 현재로서는 고용적인 측면에서 심리적 안정을 느낄 수 있다는 것에 만족하고 있지만, 임금감액을 최소화해 대한 바람은 여전하다. 향후 정년 역시도 지금보다 좀 더 늘어났으면 하는 기대도 가져본다.



K社

위치·경기



공적 편익 제공은 우리의 사명, 서비스 품질과 기술 높여 컨버전스 시대 선도

통신서비스라는 공적인 편익을 제공하는 조직으로서의 사명감을 갖고 헌신해온 K사. 회사 창립 당시 450만 회선에 불과했던 유선전화시설은 이 회사에 의해 12년 만에 2,000만 회선으로 확대됐고, 전 국민이 획기적인 통신서비스를 누릴 수 있었다. 디지털 네트워크 시대를 맞아 초고속 인터넷 서비스 개시 2년 만에 600만 고객 돌파라는 진기록도 세웠다. 아시아 최초의 첨단 인터넷 망과 위성통신망 구축, 국내 최초 통신위성 발사 등 우리나라가 정보통신 선진국 대열에 올라서는 중심에 언제나 K사가 있었다. 음성과 데이터, 유선과 무선, 통신과 방송이 융합하는 컨버전스 시대에 K사는 앞선 서비스 품질과 기술력으로 세계시장을 선도해가고 있다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장 및 재고용형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 58세 → 60세
- 임금감액률 : 56세 10%, 57세 20%, 58세 30%, 59세 40%
- 퇴직금 정산방법 : DB형 → DC형
- 적용 근로자 직무 : 정년연장 이전과 동일 직무 수행, 복리후생도 동일 적용

고령화된
인력구조 개편이
관건,
회사 성장 담보할
돌파구 찾기

K사는 대한민국 3대 통신회사 중 하나로 무선통신사업을 주도하고 있지만, 그 시작은 유선회사였다. 시장의 중심이 유선에서 무선으로 급변하는 과정에서 이 회사는 무선회사인 T사와 합병하며 사업영역을 확장해 나갔다. 사업구조는 이동통신 서비스, 첨단 인터넷 망과 위성통신망 구축 등으로 개편됐다.

하지만 회사의 인력구조는 유선사업 시 현황이 유지돼 3만 명이 넘는 거대 조직의 외형을 가질 때도 있었다. 동일 업종 경쟁사 인력이 4,000~6,000명인 점을 고려할 때, 인건비 부담이 클 수 있는 부분이었다. 정년연장 법제화를 계기로 노사가 움직이기 시작했다. 회사 입장에서 인력구조 개편은 더 이상 늦출 수 없는 일이었고, 직원들도 고용이 안정되려면 회사의 성장이 어느 정도 담보돼야 함을 인식했다.

더불어 청년 일자리 창출이라는 사회적 요구도 고려됐다. 2002년 민영화되긴 했지만, 여전히 K사를 민영기업보다는 공기업으로 인식하는 국민들이 많았다. 기존 장년 근로자들의 일자리를 보장하면서, 청년 일자리 창출에도 기여할 수 있는 재원 확보 측면에서 임금피크제는 의미 있는 하나의 대안이 될 수 있었다.

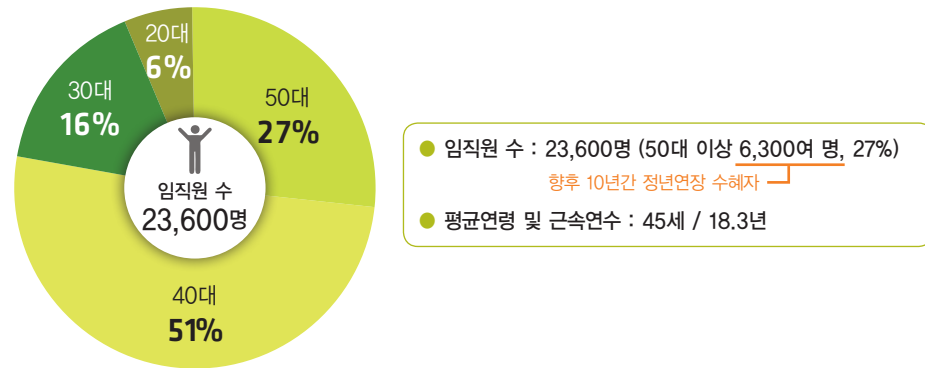
장기근속
평균연령대 등
높은 벽,
사례분석 통해
의견차 좁혀

그런데 조직의 규모가 워낙 거대하고 구성원들 니즈가 다양한 데다 인력구조마저 고령화돼있다 보니 협상엔 상당한 고충이 뒤따랐다. 기준으로 삼을 만한 자료도 부족했다. 이미 몇몇 대기업들이 임금피크제를 먼저 도입한 상태였지만, 정년까지 근속하는 비율이 낮았다. 이에 비해 K사는 평균 근속기간이 18년 이상, 평균 연령도 45세에 이르는 상황이라 임금피크제 적용 대상자가 타 기업과 비교할 수 없을 정도로 많았다.

회사로서는 인건비 부담이 문제였다. 노조 측에서는 먼저 도입한 타사들과 비슷한 수준의 조건을 제시했지만, K사가 처한 사정과는 전혀 달랐기에 회사 측은 받아들이기 힘든 입장이었다. 설득은 쉽지 않았다. 설사 어렵사리 노동조합을 설득했다 하더라도 노동조합은 또 조합원들을 설득하는 문제가 있어 접점을 찾기가 어려웠다.

하지만 긴 시간 얼굴을 맞댄 가운데 고민을 거듭하고, 사례 연구를 하면서 노사는 의견을 좁힐 수 있었다. 2014년 4월, 마침내 임금피크제 도입에 대한 노사합의가 이루어졌고, 2014년 말부터 3개월간 총 6차례에 걸쳐 임금피크제 시행을 위한 ‘노사상생협의회’가 개최됐다. 이후 2015년 2월, 노사는 서로의 양보와 배려로 임금피크제 세부 시행방안에 대한 합의에 이르렀고, 3월부터는 본격적으로 임금피크제 시행에 들어갈 수 있게 됐다.

■ 인력현황



회사, 종사자,
공익적 측면
모두 고려한
상생 합의안 타결

K사가 도입한 임금피크제의 가장 큰 특징은 정년연장에 재고용을 절충했다는 점이다. 먼저 정년연장의 경우, 전 직원을 대상으로 기존 58세에서 60세로 2년간 정년이 연장되며, 그에 따라 임금은 56세부터 매년 10%씩 누적해 감액하는 조건이다. 단 성과를 내는 사람에게는 임금피크제 적용으로 인한 임금 감액을 만회할 수 있도록 성과급제도를 마련해 보완했다.

퇴직금은 퇴직급여의 감소를 막기 위해 DB형에서 DC형으로 전환된다. 정년연장 후 급여를 제외한 기타 인사(평가, 승진, 배치), 복무, 복지후생제도는 모두 임금피크제 적용 전과 동일하게 유지된다. 정년연장 대상자 수가 과다해 근로자들마다 다른 직무와 조건을 부여하면 인력운용이 상당히 복잡해진다는 점이 고려됐다. 또한 이 모든 것은 업무 성격, 장소, 출신 등을 따지지 않고 모든 직원에게 동일한 기준으로 적용된다.

여기에 더해 K사는 60세 퇴직 후 희망자 중에서 전문성과 성과를 인정받은 우수 직원을 대상으로 재고용을 시행할 예정이다. 그 대상은 임금피크제를 적용받으면서 퇴사한 직원으로, 오는 2018년에 첫 사례가 나오게 된다. 현재로서는 일단 재고용이란 큰 틀에 대해 먼저 합의했고, 세부적인 내용은 차후 노사 간 지속적인 대화와 협의를 통해 정리해나갈 계획이다.

사실 재고용 부분은 노사 간 의견 대립을 상당 부분 좁혀준 해법이 됐다. K사에는 타 경쟁사와는 다르게 무선통신망뿐 아니라 기본적으로 유선네트워크를 유지해야 하는 특별한 영역이 있다. 이 유선네트워크는 K사가 국가기간통신망 사업자이기 때문에 유선망이 노후화돼 거의 사용되지 않거나 수익성이 떨어지더라도 산간지역, 도서 지역 등을 위해 반드시 유지되어야 한다. 또한 이 부분은 노후화된 기술이라 젊은 인력의 신규 유입이 없는 상황이다. 이런 점 등을 고려해 숙련된 기술자들로 하여금 정

년퇴직 후에도 재고용을 통해 서비스를 유지하게 함으로써 노사가 윈-윈 하는 합의점에 도달할 수 있었던 것이다.

■ 임금피크 합의안



상생,
그리고 함께
발전하기 위한
방법 찾기

임금피크제 도입 4개월째, 아직 효과는 확연하게 드러나진 않지만 비교적 빠른 결정으로 불확실성이 해소된 가운데, 특히 50대 장년 근로자들이 심적 안정감을 찾은 분위기이다. 임금피크제를 통해 생긴 여력으로 회사는 신규채용을 통한 인력구조 재편과 경영 측면에서의 긍정적인 효과를 기대하고 있다.

K사 노사는 서로간의 상생 의지를 확인할 수 있게 된 것을 임금피크제의 최대 효과로 꼽는다. 설득, 성토, 난항이 반복되는 협상이었지만, 노사는 하나의 접점을 찾아냈고, 이는 노사가 함께 윈-윈 하고 서로의 경쟁력을 강화할 수 있는 방법임을 확인하게 된 것이다.

금번 합의 때 K사 노사는 직원들의 다양한 고충을 선제적으로 해결하고 노사 상생문화의 롤모델을 발굴, 확산하기 위해 '노사상생센터'와 산하 2개 분과를 출범시켰다. 특히 노사상생센터는 직원들의 고충과 제안을 24시간 접수·해결하기 위한 상설 창구라는 데 의미가 있다. 이는 법률로 정한 노사협의회, 고충처리위원회 등을 넘어서 K사만의 독자적인 소통 채널로서, 회사와 근로자가 함께 더 나은 방향점을 찾아나가는 데 큰 도움이 될 것으로 보인다.

협상기구에서 발전된
노사상생협의회, 좋은 선례 남겨

K사 상무

임금피크제 도입 후 가장 두드러진 변화가 있다면?

우선 임금피크제는 2012년부터 거론되기 시작해 그간 계속 논의돼 왔던 사안이다. 실제 도입에 대해서 예상할 수 있었고, 근로자들 사이에서도 어느 정도 공감대가 있었다. 물론 올해 초 처음 도입된 상황이라 적용 대상자가 그리 많지 않다. 아직까지는 직원들이 큰 변화를 체감하고 있지는 않지만, 장년 근로자들을 대상으로 운영하는 '퇴직 후 인생설계' 같은 교육 프로그램들과 함께 시너지를 내면서 차츰 안정된 시스템으로 받아들이는 분위기다.

임금피크제 도입 과정에서 노사의 입장 차이가 크지는 않았나?

처음에는 노사 간 입장차가 워낙 커서 서로 각자의 이야기만 하는 그런 분위기였다. 서로를 충분히 이해하기까지 시간이 좀 걸렸다. 하지만 우리보다 먼저 임금피크제를 도입한 일본의 사례를 같이 공부하고 분석하면서 공감대를 형성할 수 있었다. 또한 노조 측에서 제안한 재고용제도를 사측이 받아들인다는 합의점을 찾을 수 있었다. 그런 공감대 형성의 계기가 있다 보니 이후 협상은 빠르게 진행됐다.

이번 협상의 가장 큰 성과를 꼽는다면?

임금피크제 합의를 계기로 노사 양측은 지속적인 만남을 통해 여러 사안들의 공감대를 끌어낼 수 있도록 '노사상생협의회'를 정례화하여 개최하고 있다. 자주 만나서 앞으로 있을 현안에 대해 미리미리 대화하고 함께 공부도 하는 등 적극적인 공감대 형성을 위해 노력해나갈 것이다. 힘든 협상과정일수록 타결을 조급하게 생각하지 말고 자주 만나 서로의 입장을 이해하고 대화하려는 자세가 필요한 것 같다. '노사상생협의회'는 이번 임금피크제 협의에서 발전된, 우리 노사 양측에 매우 의미 있는 성과이며, 앞으로도 하나의 좋은 모델이 될 것 같다.

노후준비 위한 시간적 여유로
안정감 커져

K사 광화문지사 CS부장

임금피크제 도입에 대한 직원들의 반응은 대체로 어떤가?

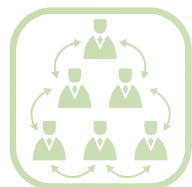
직원들은 기대를 많이 갖고 있다. 논의되는 내용들을 전달받으면서 '이게 과연 언제 실행이 될까' 궁금증이 컸었는데, 막상 실행이 되고 보니 직접 적용받는 직원 입장에서는 상당히 고무적이다.

근로자 입장에서 임금피크제 도입이 가져온 가장 큰 변화는 무엇인가?

일단 경제적인 것보다 심적으로 안정감이 크다. 아무래도 점차 고령화 사회로 가게 되니까 퇴직 후 10년 이상은 일을 더 해야겠다고 생각을 하고 있었다. 현재 회사가 아니더라도 말이다. 재취업을 위한 능력개발에도 상당히 신경을 쓰고 있었다. 어쨌든 나에게 안정된 시간이 2년 정도 더 있을 수 있으니, 앞으로 노후를 준비할 수 있는 여유가 더 생겼다.

임금피크제가 잘 정착되기 위해 근로자 입장에서 제안을 한다면?

임금피크제 적용 대상에 있는 사람들이 고령자이다 보니 업무적으로 취약한 면이 있을 수 있다. 회사 차원에서 그런 직원들을 위한 직무개발이나 업무활용 측면에서의 교육 프로그램 같은 것들이 충분히 만들어지면 직원들이 좀 더 안정감을 느끼지 않을까 한다.



제약 · 유제품

L社

위치 · 서울



‘직원이 행복해야 기업도 행복’ 국민 건강과 행복 지켜온 장수기업의 비결

창업 89주년, 한 세기 가까이 국민의 건강과 행복을 위해 연구와 발전을 거듭해온 제약회사가 있다. ‘가장 좋은 상품을 만들어 국가와 동포에게 도움을 주자’는 창업주의 정신을 이어받아 활기찬 100세 시대를 여는 데 앞장서는 L사다. 이곳은 1926년 알약 한 알이 없어 사망에 이르는 경우가 빈번했던 시대에 더없이 절실했던 의약 개발 및 공급을 위해 창립했다. 이후 결핵약과 진통소염제 시판을 시작으로 각종 우수한 의약품을 선보였고, 건강기능 식품, 생활용품, 동물약품, 화장품 등에서도 눈부신 성과를 이뤘다. 혁신적 신약개발로 글로벌 시장진출에 박차를 가하는 일류 제약회사, L사는 ‘직원이 행복해야 기업이 행복하다’고 믿고 이를 실천하는 국내 대표 장수 기업이다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 55세 → 만 57세로 연장
- 임금감액률 : 만 55세가 되는 시점부터 20% 감액, 이후 다시 상승(하락 후 상승형)
- 퇴직금 정산방법 : 만 55세를 기준으로 임금피크제 적용 이전과 이후 기간을 분리해 평균 임금 산정, 각각의 퇴직금을 계산해 최종 퇴직 시 합산 지급
- 적용근로자 직무 : 직무는 정년연장 이전과 동일하게 유지하며, 승진은 정지하지만, 직책은 해당 사업부의 의견을 반영해 유연히 운영

회사를 믿어주는 근로자, 근로자와 함께 가는 회사

신뢰와 정직이 곧 기업문화다. 전문 · 일반 의약품 및 의약외품을 비롯해 ▲건강기능 식품 ▲화장품 ▲생활용품 ▲동물약품 ▲수출용 원료의약품 및 완제품 등의 개발 · 발전에 매진하는 것은 물론, 성분 하나도 꼼꼼히 따지며 사육을 채우기 위해 거짓을 파는 법이 없다. 기업이 얻은 이익을 사회에 환원하고, 국가 경제 발전을 위해 성실히 납세한다는 창업주의 신념을 계승해 변함없이 이어가고 있다. 국내 제약사 매출 1위, 최초 매출 1조 원 달성(2014년 기준)을 이룩하며 존경받는 기업(2011년)으로 선정된 L사의 이름이 빛나는 이유다.

이곳의 모토는 ‘직원이 행복해야 기업이 행복하다’이다. 기업이 행복해야 직원이 행복하다며 고통 분담을 강요하는 곳의 노사관계가 얼마나 첨예한지를 상기해 본다면, L사의 노사는 대단히 원만하고 친밀한 사이라는 것을 미뤄 짐작할 수 있다.

임금피크제를 처음 도입한 2010년 당시에도 이 같은 관계에는 변함이 없었다. 정년을 연장한다는 취지는 좋지만, 그 기간에 임금을 감액한다는 조건은 근로자 입장에서 썩 마음에 드는 제안이 아닐 터였다. 그런데 근로자들은 회사의 결정을 적극적으로 수용했고, 오히려 감사를 전했다.

제약업계는 그 특성상 여타 업계에 비해 정년이 빠르다. 임금피크제 도입 전에는 이곳의 정년도 만 55세였다. 그럴진대 정년연장 자체가 생소한 시기에 회사가 오래 일한 직원과 계속 함께 가겠다는 결정을 내렸으니 이제까지 쌓아온 신뢰로 봤을 때 따르는 건 당연했다.

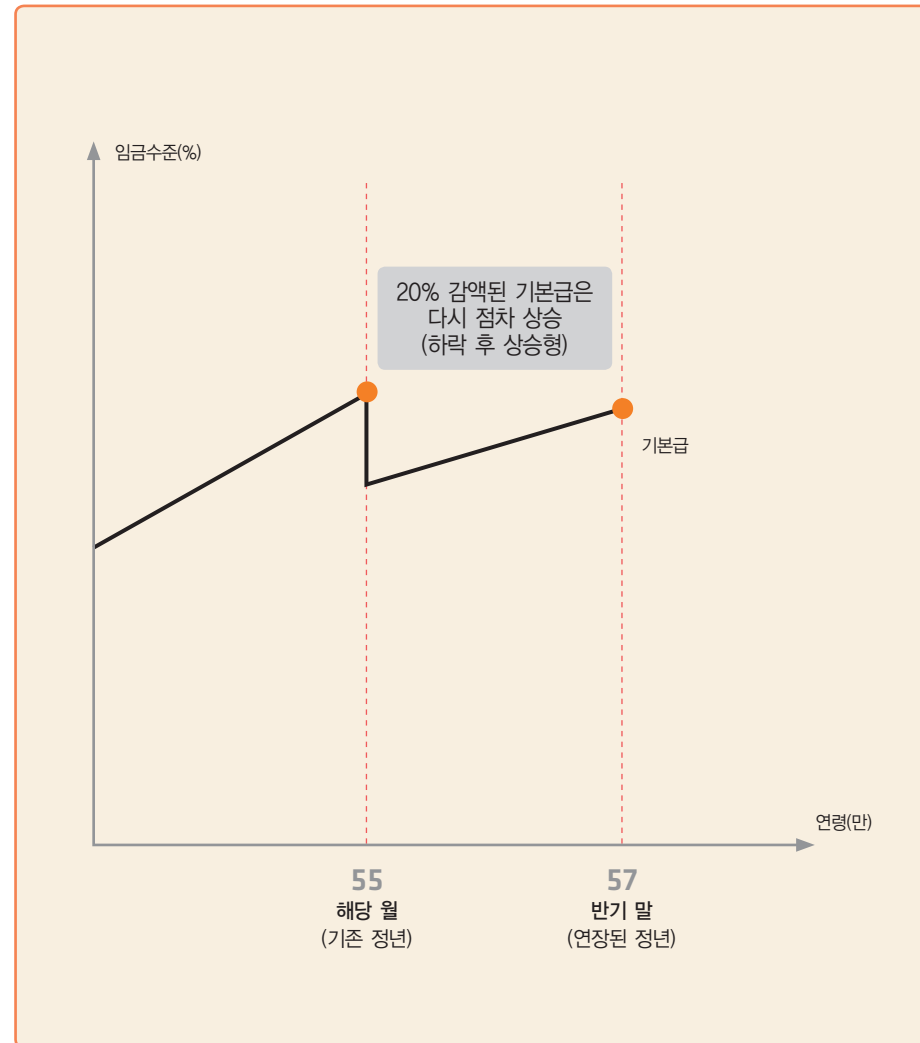
노사협력 강화부터 사회적 차원의 이익까지 생각

한편 회사는 직원들에게 미안한 맘을 갖고 제도를 도입해야 하는 사정이 있었다. 앞서 밝힌 바와 같이 동종업계의 정년이 낮아 그 기준을 끌어올리는 것 자체가 힘에 부치는 일이었다. 또한 내부적으로는 이직률이 낮다는 점을 참작하면 인건비 부담 등을 고려해야 했다. 그럼에도 불구하고 고용안정을 통한 노사협력 강화를 염두에 두고 임금피크제 도입을 결정하기에 이른다.

사회적 차원에서 보면 고령화 사회 도래에 조금이나마 도움이 되기 위한 선제적 대응이기도 했다. 건강한 100세 시대를 열어간다고 자부하는 제약회사가 충분히 일할 수 있는 정년인력의 퇴직을 압박한다는 건 모순이고 기업정신과도 어울리지 않았다.

회사 측은 제도를 무조건 수용하라고 밀어붙이지 않았다. 대신 직원들이 수용할 수 있는 조건을 더욱 고민했다. 그 결과 정년연장으로 감액된 부분은 추후 점차 증가할 수 있도록 했다(하락 후 상승형). 별도로 인사평가를 반영한 성과급도 적용된다.

■ L사의 정년연장형 임금피크제 임금감액률(하락 후 상승형)



신규채용 없이는
국가의
미래도 없어

정년은 55세 해당 월에서 57세 반기 말로 연장해 최대 2년 5개월까지 연장할 수 있게 했다. 이로써 정년연장자는 경제적 활동을 할 수 있는 시기가 더욱 늘어났다.

공로연수휴가제도 도입은 근로자를 생각한 배려의 극치다. 일정기간 이상 근속한 정년퇴직 대상자에게 퇴직일 직전 6개월간 유급휴가를 부여해 정년 이후의 생애 설계를 할 수 있도록 여유를 준 것이다. 또 교육연수지원제도를 통해 정년설계 프로그램 등을 지원하고 있다.

기타 복리후생제도를 이전과 동일하게 적용하는 것도 정년연장자에게 큰 힘이 됐다. 특히 L사는 대학생 자녀를 둔 직원에게는 학자금 전액을 지원하는데, 대학 정규 학제(4~6년)뿐만 아니라 의약학, 치의학 전문대학원까지 확대해 적용한다. 해외대학은 국내대학의 최고액을 기준으로 지급한다. 이 같은 혜택이 연장되면서 임금피크제 대상자들은 경제적 고민을 한결 덜 수 있었다.

노사가 한발씩 물러나 양보하고 서로를 위해준 덕분에 임금피크제는 성공적으로 도입, 시행됐다. 정년연장자는 이제껏 종사해온 직무를 더욱 오래 할 수 있어 행복하고 연장된 기간 동안 최선을 다하며 내부 인력 교육 및 상담에 앞장섰다. 회사는 제도 적용을 통해 인건비를 절약해 이 재원을 신규채용에 사용했다.

기업이 고용에 앞장서지 않는다면 국가의 미래도 없다는 것에는 L사의 노사가 뜻을 같이하고 있다. 사측은 인력에 투자해 더욱 큰 성과를 낼 수 있고, 노측은 자신뿐만 아니라 그 후대가 회사와 국가 발전에 이바지할 기회를 얻을 수 있다는 점에 동의한다.

대화와 존중을 기본으로 한 원만한 노사관계 속에서 L사는 이전보다 약 7% 채용을 늘렸다. 개인과 회사 차원을 넘어 국가를 생각하고 세계를 아우르는 이 장수기업은 한 세기 가까이 우리와 함께해왔다. 이제 세계의 명문기업으로서 우뚝 설 이 회사의 미래가 기대된다.

노사가 행복한 임금피크제 시행,
많은 대화와 논의가 바탕 돼야

L사 경영관리본부 전무

임금피크제 도입에 따른 효과가 궁금하다.

우선 근로자 입장에서는 정년연장으로 경제적 부담, 고용불안에 대한 심리적 압박이 완화됐다고 할 수 있다. 한국인의 생애주기에서 50대 중후반은 자녀들의 대학 학자금이나 결혼비용 마련 등으로 지출이 가장 많다. 동시에 퇴직 후 재취업하기 막막한 시기다. 그럴 때 정년이 연장되면 불확실한 미래에 대한 불안감을 해소하고 직무몰입도를 더욱 높일 수 있다.

회사도 긍정적인 영향을 받는다. 경감된 인건비로 그들의 풍부한 경험과 지혜를 경영에 계속 활용할 수 있으며, 노사협력 강화라는 시너지를 얻을 수 있다. 새로운 성장전략과 공고한 노사협력을 바탕으로 기업의 중요한 사회적 책무 중 하나인 신규고용 증가에 힘썼고, 이를 통해 직원 수가 약 7% 증가했다.

제도 도입 과정에서 어떤 어려움이 있었고, 이를 어떻게 극복했나?

2010년 정년연장형 임금피크제 최초 시행 후 시간이 지나면서 일부 임금피크제 대상자의 사기 저하, 직무개발의 어려움 등이 있었으나, 대부분의 대상자는 연장된 정년의 혜택이 더 크다는 것을 알고 있어서 업무에 더욱 정진하고 있다.

이를 보완하기 위해 최초 시행 시에는 감액한 기본급을 정년까지 유지하기로 했지만, 추후 점차 인상하는 것으로 바꿨다. 또한 이들의 퇴직 준비를 지원하기 위해 정년퇴직 전 6개월간 유급휴가를 부여하는 공로연수휴가제도를 도입했다. 그 밖에 노사발전재단 및 외부전문교육기관의 전직지원서비스, 정년설계프로그램 등 교육연수를 추가로 지원하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다.

임금피크제 도입을 고민 중인 기업에 조언한다면?

가장 우선시해야 할 것은 바로 노사협력이 아닌가 한다. 임금피크제는 회사나 근로자 둘 중 어느 한 쪽만 좋아하고 시행하는 것이 아니다. 회사는 경감된 인건비를 미래 발전을 위해 투자할 수 있고, 근로자는 지속적인 근무를 통해 안정된 생활을 누릴 수 있다. 근로자가 행복해지면 그 영향이 회사의 생산성 향상 등으로 이어져 선순환이 생긴다. 노사 상생과 행복을 위해 많은 대화와 이해가 필요하다고 본다.

지속적 경제활동으로 인한 행복,
노후설계의 시간적 여유도 생겨

L사 준법감사팀장(임금피크제 대상자)

임금피크제를 도입한다고 했을 때 근로자들 사이에서의 반응은?

직원 대부분이 제도 도입을 긍정적으로 받아들였다. 기본적으로 노사관계가 원만한 데다 회사가 근로자의 입장을 깊이 생각해주기에 가능하지 않았나 싶다. 게다가 정년연장을 위한 취지라고 하니 특히 중장년층 근로자는 반대할 이유가 없었다. 안 그래도 제약업계의 정년이 대체로 짧은데, 장년 가정은 자녀의 학비나 결혼 준비 등으로 지출이 많지 않은가. 막상 퇴직을 하면 경제적 문제를 고민해야 하고, 재취업하기도 어려운데 업계 최초로 임금피크제를 도입해 직원의 정년연장을 고려해준 회사에 감사하게 생각한다.

제도 도입으로 인해 느끼는 변화가 있다면?

경제활동을 지속할 수 있다는 점이 좋다. 이제까지 해 오던 일을 더욱 오래 할 수 있으니 전문성을 발휘할 수 있고, 재취업 스트레스나 새로운 기술을 배워야 하는 압박에서 벗어날 수 있다. 또한 이전과 다른없는 복리후생 혜택을 받을 수 있다. 우리 회사는 직원 자녀 학자금을 대학 정규 학제(4~6년)뿐만 아니라 의학, 치의학 전문대학원까지 확대해 전액 지급한다. 따라서 자녀 학자금에 대한 경제적 부담을 걱정하지 않아도 되는 것이다.

더불어 노후를 계획할 수 있는 여유도 생겼다. 갑자기 정년을 맞이해 회사를 그만두면 떠밀리듯 노후와 직면하기 마련이다. 그런데 정년이 연장되면 내 삶을 되돌아보고 더 나은 노후를 생각할 수 있는 귀중한 시간이 주어진다.

임금피크제가 노사관계에 미치는 영향은 뭐라고 보나?

회사 차원에서는 이 제도를 통해 인건비에 여유가 생기면서 신규채용을 더욱 늘리게 됐다. 새로운 인력을 수혈할 수 있는 자원 마련이 가능해졌기 때문이다. 근로자는 고용안정을 통해 자긍심을 가지고 일하면서 더 나은 삶을 생각해 보는 계기를 얻을 수 있다. 전체적으로 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 다만 이 모든 효과는 충분한 대화와 협의로 노사가 원만한 관계를 유지할 때 가능하다고 생각한다.

제약 · 유제품

M社

위치 · 서울



과감하고 선행적인 임금피크제 도입으로 기업생산성 향상 기대

1962년 창립한 M사는 '민족의 슬기와 긍지로 일류의 건강을 위하여'라는 기업이념을 근간으로 지난 반세기 동안 원료의약품과 완제의약품을 통해 인류 건강에 공헌해왔다.

1975년 광범위 구충제 메벤다졸 원료합성에 성공한 이후 1982년 간 폐디스토마 감염치료제와 1997년 비스테로이드성 진통소염제를 세계 두 번째로 원료합성 했을 뿐 아니라, 지난 2012년에는 12년간의 연구개발 끝에 항(抗)말라리아제인 피라맥스정을 개발하는 쾌거를 올리기도 했다. 늘 시대의 흐름을 앞서왔던 M사가 임금피크제 도입에서도 그러했음은 물론이다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 55세 → 만 57세
- 임금감액률 : 만 56세 15%, 만 57세 25%
- 퇴직금 정산방법 : 임금피크제 도입 시점인 56세부터 DC형으로 전환
- 근로조건 조정 : 기본 연봉을 제외한 모든 근로조건은 물론 직무 및 직책도 기존대로 유지

시대적 흐름에
맞춰 전 직원이
하나 된 마음으로
제도 수용

‘국민건강을 위한 기술개발과 의약품 선진화’를 기업목표로 삼고 있는 M사는 지금껏 끊임없는 연구개발(R&D)을 통한 자체 원료합성 기술력을 바탕으로 괄목한만한 성과를 이뤄왔다. 특히 WHO(세계보건기구)의 제안을 받아 신약개발에 성공한 피라맥스정으로 아프리카, 동남아시아 지역의 말라리아 퇴치에 크게 기여하고 있을 뿐 아니라, 유착방지제 메디커튼의 개발 등으로 세계시장에서 높은 인기를 얻고 있다. 그러나 M사는 이에 만족하지 않고 새로운 기전의 뇌졸중치료제 개발을 위해 다국적 제약회사와 공동연구를 추진할 계획이다.

2015년엔 혁신형 제약기업으로 재인증을 받기도 했다. 혁신형 제약기업이란 ‘제약사업 육성 및 지원에 관한 특별법’에 근거해 신약 개발 및 해외 진출 역량이 우수하다고 인증된 기업을 가리킨다.

이렇듯 M사의 50년 발자취는 혁신의 역사라고 할 수 있다. 임금피크제 역시 혁신적 이면서도 일사천리로 진행됐다. 지난 2013년 임금피크제 도입을 검토하기 시작한 이 회사는 1년간의 조사와 내부 의견조율을 거쳐 2014년부터 본격적인 시행에 들어갔다. 임금피크제 추진을 함께 도왔던 경리부 차장은 임금피크제 도입 배경을 이렇게 설명했다.

“임금피크제는 시대적 흐름에 맞는 제도입니다. 그래서 도입을 결정하게 됐고, 다행히 노조 측에서 흔쾌히 받아들였죠. 정년이 연장된다는 점을 대다수 직원들이 긍정적으로 여겼어요. 특히 생산직에서 일하는 근로자들의 반응이 좋았어요.”

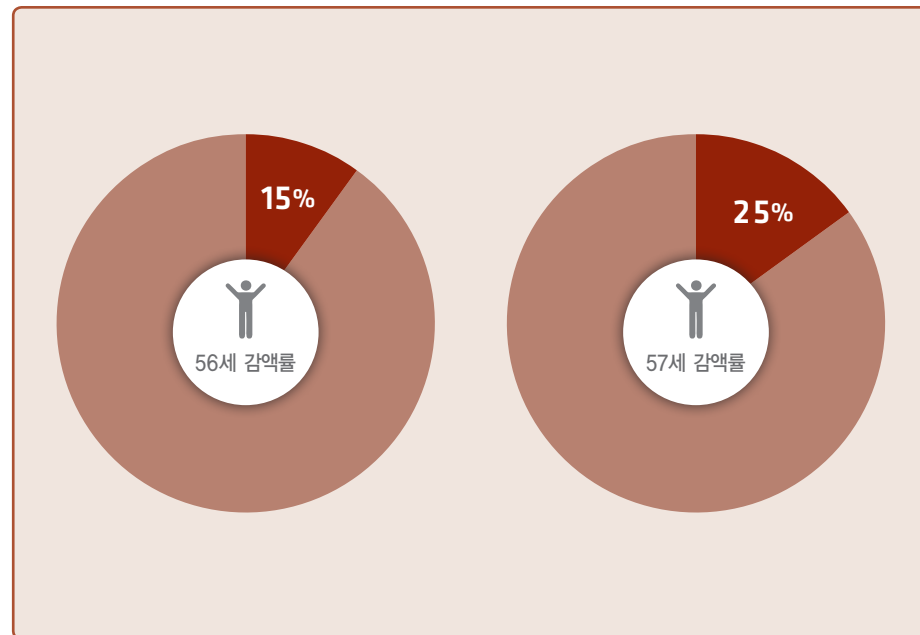
‘미래지향적인 사고, 창의와 도전적 행동’이라는 M사의 기업정신이 그대로 반영된 결과였다. 임금피크제 도입을 둘러싸고 적잖은 사업장 노사가 한바탕 홍역을 치렀거나 그 과정에 있지만, 이 회사는 세계적인 기업으로의 도약이라는 확실한 목표와 임직원들의 하나 된 마음으로 쉽지 않은 통과의를 지혜롭게 넘어선 것이다.

협력적인
노사관계 형성에
긍정적 효과…
앞으로가 더 기대

정년연장형 임금피크제를 채택한 M사는 정년연령을 만 55세에서 57세로 늘렸다. 임금감액률의 경우, 임금피크제가 적용되는 시점인 만 56세에는 직전연도 기본급의 15%, 만 57세에는 25%가 감액된다. 그 외에 모든 근로조건이나 직무, 직책 등에는 변화가 없다. 사무직도 그렇지만, 현장직으로 오랜 기간 일해 왔던 경험과 노하우를 좀 더 길게 활용하기 위해서다. 임금피크제 필요성의 목소리를 먼저 냈던 현장직 근로자들의 바람이 그대로 반영된 부분이기도 하다.

애초 임금감액률을 검토할 때만 해도 만 56세에 20%를 삭감할 계획이었다. 그러나 이것만은 노조도 흔쾌히 수용할 수 없었다. 생계와 직결된 문제이니 만큼 예민할 수밖에 없었던 것이다. 회사 측도 이 점을 인정했고, 결국 한발 양보해서 15%만 감액하는 것으로 합의를 봤다고 한다.

■ 임금피크제 도입에 따른 임금 감액 비율

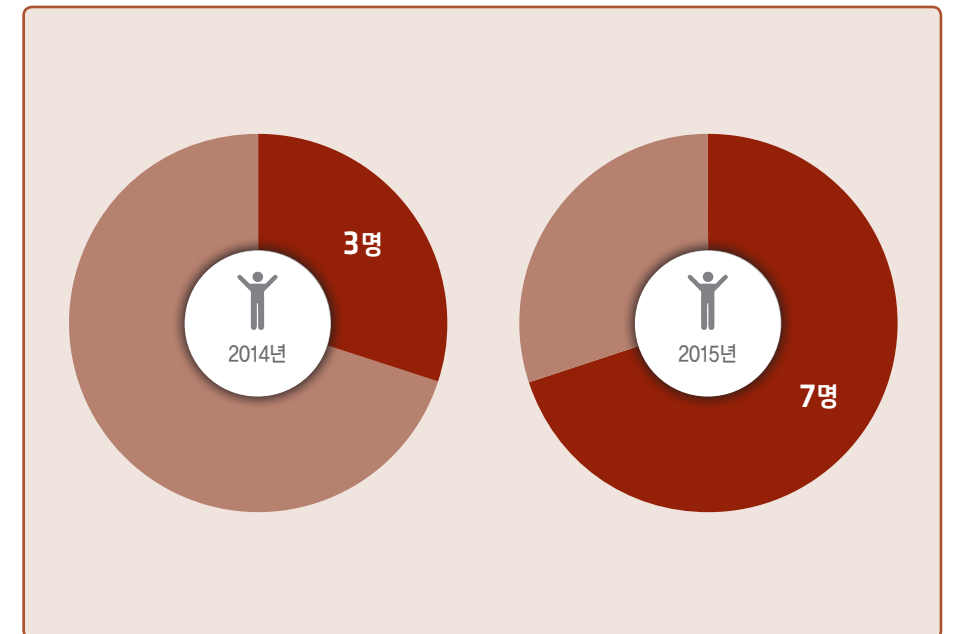


임금피크제는 결국
기업경쟁력 제고
라는 성공적
결과로 이어질 것

M사의 임금피크제는 올해로 2년차를 맞이했으며, 전체 근로자 803명 중 적용 대상자는 현재까지 총 10명에 불과하다. 그런 이유에서 임금피크제 도입에 따른 효과를 데이터나 자료화하기에 아직은 이른 감이 있다고 경리부 담당자는 설명했다.

다만 임금피크제 덕분에 더 오래 일할 수 있다는 믿음, 즉 고용에 대한 심리적 만족감은 다른 기업과 마찬가지로 긍정적으로 작용하고 있다고 한다. 또한, 노사 간 대화와 소통, 합의를 통해 평화적으로 임금피크제를 도입했기에 협력적인 노사관계가 한층 더 공고해진 것은 무엇보다도 바꿀 수 없는 소중한 결실이다.

■ 연도별 임금피크제 적용 대상자 수



임금피크제의 궁극적인 목표는 장년 전문 인력의 효율적인 활용과 인사 적체현상 해소를 통한 기업경쟁력 제고에 있다고 볼 수 있다. M사도 이 부분을 강조했다. 지속적인 글로벌 시장 진출을 중심으로 성장해야만 살아남을 수 있는 제약업계의 긴박한 상황 속에서 임금피크제가 향후 기업생산성 향상에 큰 힘이 될 것으로 기대하고 있다. 다음은 기업경쟁력 향상을 기대하는 경리부 차장의 말이다.

“회사 입장에서 고숙련자들을 부담 없는 인건비로 활용한다는 것은 아주 큰 장점이죠. 물론 우리 회사의 경우에는 적용 대상자가 적어서 눈에 띄는 효과는 아직 없습니다. 하지만 장기적인 안목에서 바라보면 임금피크제가 기업경쟁력을 높이는 데 기여하는 부분이 분명히 생길 것입니다.”

어떤 제도든 정착하고 효과를 거두기까지는 일정 시간이 걸리기 마련이다. 특히 입장과 시각차이가 생길 수밖에 없는 임금피크제의 경우, 당장의 두드러진 효과를 기대하기보다 발 빠른 도입과 함께 제도의 문제점을 노사가 머리를 맞대고 보완해가는 것이 바람직하다는 게 중론이다.

혁신적 제약기업인 M사 역시 노사가 쉽게 뜻을 모아 임금피크제 도입을 과감하게 결정했다. 지금껏 그들의 혁신적 행보가 대한민국 제약업계에서 놀라운 성과를 거뒀듯 임금피크제의 선택 또한 성공적인 결과를 낳으며 기업경쟁력 제고로 이어질 것이다.

지속적인 투자를 바탕으로 뇌졸중치료제, 골다공증치료 등 10여개의 신약과 개량신약 개발에 총력을 기울이고 있는 M사는 아프리카 수단, 중국, 베트남 등 현지법인의 탄탄한 해외 네트워크를 바탕으로 국내를 넘어 해외 시장에서 돌풍을 일으키는 글로벌 제약기업으로 성장을 이어갈 계획이다. 그리고 임금피크제 시행에 따른 다양한 효과들이 그 계획을 보다 앞당기는 촉매로 작용할 것이다.

M사 경리부 차장

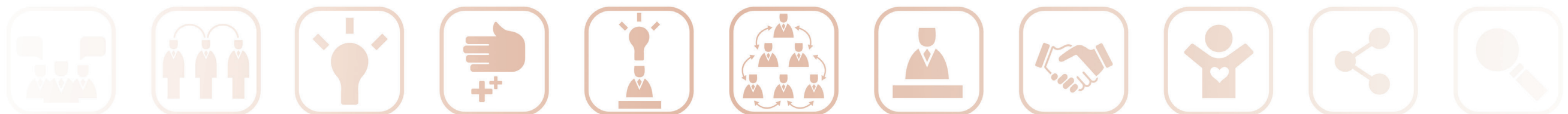
임금피크제는 시대적 흐름,
전 직원의 공감대 형성 선행돼야

임금피크제 도입에 대한 직원들의 반응은 어떠했나?

대부분의 근로자들이 정년연장에 대해 긍정적으로 생각하고 있었다. 그래서 임금피크제를 도입하는데 있어 노조 측과 갈등이나 마찰이 거의 없이 합의과정이 순조롭게 이뤄졌다. 대기업과 금융기관 등을 중심으로 임금피크제를 선택하는 흐름을 우리 회사도 자연스럽게 받아들인 셈이다. 임금감액률을 놓고 이견을 보이기도 했지만 대화를 통해 어렵지 않게 조율할 수 있었다. 이 부분에서 회사 측이 양보를 했다. 임금감액률 최소화는 근로 의욕은 물론 기업생산성 향상에 중요한 영향을 미치기 때문에 노조 측의 의견을 적극적으로 수렴한 것이다.

임금피크제를 앞서 도입한 회사로서 조언을 한다면?

임금피크제는 시대적 흐름에 따른 자연스러운 선택이다. 이 점을 전 직원이 공감할 수 있도록 해야 한다. 그렇게 되면 제도 도입은 쉽고 빠르게 이뤄진다. 직원들 입장에서는 정년연장에는 만족해하면서도 임금감액에 대해서는 부정적인 시각을 가지기 마련이다. 먼저, 임금피크제를 도입한 여타의 기업들을 면밀히 조사해서 임금감액률에 대한 확실한 기준점과 설득 논리를 가지고 노사 간에 대화를 나눈다면 원활하게 합의점을 찾을 수 있을 것이다.



N社

위치 · 서울



‘사람’ 우선 기업정신으로 국민의 생애주기와 함께해온 유제품 전문기업

1969년 우리나라 낙농산업의 기반을 다지기 위해 첫발을 내디딘 N사는 그간 최상의 제품들을 선보이며 국민의 전 생애주기와 함께해왔다. 안심하고 먹을 수 있는 제품을 생산하기 위해 품질에 정성을 들이는 것은 물론 끊임없는 연구를 통해 ▲모유 수준의 DHA를 공급하는 베이비 우유 ▲선천성 대사 이상 등의 환아를 위한 특수유아식 ▲유당을 소화하지 못하는 이들을 위한 우유 등을 개발했다. ‘사람’을 소중히 여기는 기업 정신으로 일궈낸 성과였다. 이는 오랜 세월 손잡고 걸어온 직원들을 위한 배려에서도 여실히 드러난다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 만 57세 → 만 60세로 연장
- 임금감액률 : 도입 후 최초 1년(만 56세)은 10% 감액, 만 57~60세까지의 감액률은 2015년 입단협을 통해 협상 중 (※ 2010년 시행 당시의 임금감액률은 도입 후 1년차 10%, 2년차 20% 감액이었음)
- 퇴직금 정산방법 : 만 56세를 기준으로 DB(확정급여)형에서 DC(확정기여)형으로 전환
- 적용 근로자 직무 : 직무와 직책은 정년연장 이전과 동일 (조직장이 대상자 연령 및 능력을 고려해 직책부여 여부 판단)

정년연장을 위한 최고의 한 수, 임금피크제

국내 3대 유제품 전문기업 중 하나로 손꼽히는 N사는 설립 이래 지금까지 40여 년 간 고객의 행복과 건강을 위해 힘쓰며 우수제품들을 탄생시켰다. 일반 · 유기농 · 기능성 · 가공 · 멸균 우유 등에서는 이미 최고의 품질을 인정받았다. 이에 못지않게 ▲조제 분유, 이유식, 특수유아식, 유아음료, 영양식 등의 유아식 ▲드링크발효유, 호상발효유, 액상발효유, 유기농발효유 등의 발효유 ▲커피 ▲주스 ▲두유 ▲크림, 버터, 가당연유, 아이스크림 믹스 등의 유지 ▲가공치즈, 자연치즈 등의 치즈 ▲냉장카레 등의 조리식품 ▲건강보조식 및 수입상품의 기타식품 등 다양한 분야에서도 발군의 실력을 자랑한다.

또한 끊임없는 연구를 바탕으로 식품 · 음료계의 새로운 장을 열기도 했다. 단적인 예로는 유당을 소화하지 못하는 이들을 위한 우유 개발과 선천성 대사 이상 등을 앓고 있는 유아를 위한 특수유아식 생산이 있다. 이 가운데 특수 유아식의 경우, 고도의 기술력을 필요로 하지만 수요자 수는 매우 적어 손해를 감수하며 생산해야 하는 상황이다. 그럼에도 단백질 섭취를 할 수 없는 환아들을 위해 지속적으로 공급해온 것으로 알려지면서 대중의 찬사를 받았다.

이처럼 사람의 가치를 최우선으로 여기는 N사는 고객뿐만 아니라 직원도 소중하게 여기는 회사다. 2008년에는 정년에 이른 근로자들을 전문가로 인정하고 경험과 노하우를 살려 더욱 오래 함께 일하기 위해 정년연장을 고려했다. 2010년 임금피크제를 도입한 것도 이 때문이다. 임금감액 없는 정년연장을 시행하면 당장은 정년연장자에게 이득인 것처럼 보이겠지만, 부담을 이기지 못한 회사가 인위적으로 이탈자를 만들게 된다.

게다가 더 많은 혜택을 원하는 다수 직원의 반발에 밀려 소수의 제도 적용자가 당당히 정년연장의 권리를 행하지 못할 수도 있었다. 그러나 높게 책정된 임금을 근로자가 수용 가능한 수준으로 감액하는 임금피크제를 통해서라면 정년연장이라는 목표를 충분히 이룰 수 있었다. 결국 이 제도는 노사가 대화와 협의를 통해 이끌어낼 수 있는 최상의 방법이었던 셈이다.

노사가 한발 앞서 정년연장 준비해야

회사나 노동조합이나 어떤 정책을 단번에 결정하기란 어려운 일이다. 각자 원하는 바가 달라 조율해나가는 과정이 필요한 경우 더욱 그렇다. 게다가 정년연장 대상자는 다양한 연령대 가운데서도 소수에 속하는 집단이다. 반면 다수의 젊은 직원들에게 정년은 실감할 수 없는, ‘남의 일’이었다. 그러나 결국 그들도 이 제도의 진정한 취지를 이해하는 날이 반드시 올 것이었다. 계속 일하다 보면 누구에게나 정년은 오기 마련이니 말이다. 그 시기를 위해 노사가 장기적으로 내다보고 충분한 대화와 논의를 통해 한발 앞서 준비해야만 했다.

회사에게 30년 정도 근무해온 정년대상자의 기술력과 경험, 노하우는 그 무엇보다 절실했다. 정년이라는 기준에 걸려있을 뿐 만 55세라는 나이는 사회적으로 한창 활동할 수 있는 나이다. 충분히 제 몫을 해내는 베테랑을 내보낸다는 것은 안타까운 일이었다.

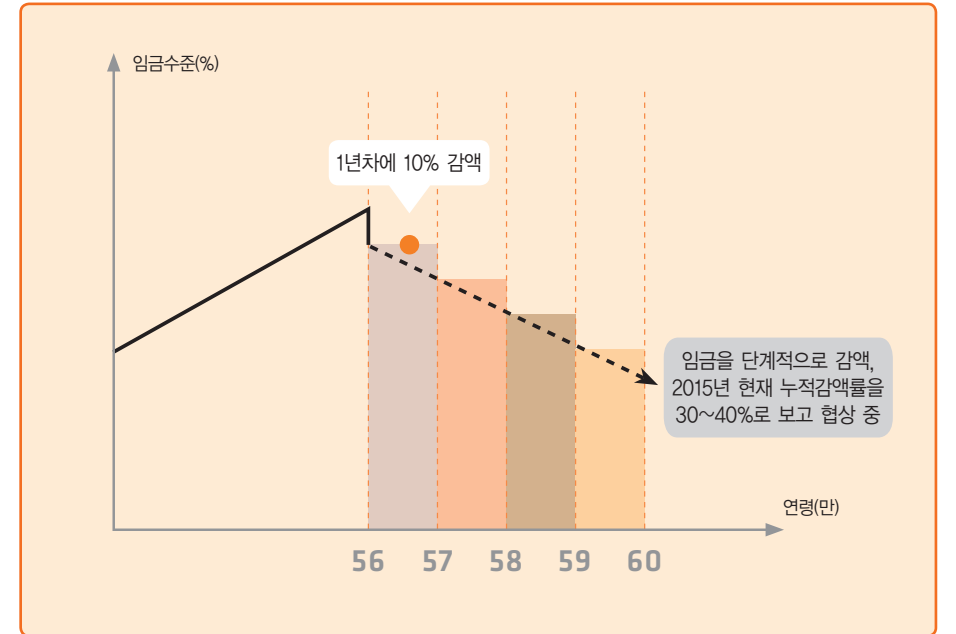
정년연장자들은 퇴사 후에 대한 걱정이 컸다. 경제활동을 계속 해야 하는 나이지만 재취업을 위해 새로운 직무를 배워야 한다는 압박은 만만치 않았다. 비록 임금이 줄더라도 지속적으로 해오던 일에 종사하고 싶었다.

노사의 뜻이 일치하니 정년연장형 임금피크제 추진이 본격적으로 이뤄졌다. 회사의 생산성을 유지하면서 동시에 근로자의 고용안정을 보장할 수 있도록 설계하는 것이 핵심이었다. 따라서 초창기에는 정년을 기존의 만 55세에서 만 57세로 2년 늘리고, 임금감액률은 도입 후 최초 1년차에는 10% 감액, 2년차에는 20% 감액하기로 했다.

퇴직금에도 변화가 생겼다. 임금피크제 적용 시점부터는 이전의 DB(확정급여)형에서 DC(확정기여)형으로 전환하도록 했다. 또한 서열관계를 중시하는 한국의 기업문화를 존중해 직무와 직책은 이전과 동일하게 유지했다. 그러다가 2014년 정년을 기존의 만 57세에서 만 60세로 다시 한 번 연장하면서 임금감액률에도 변화가 생겼다. 제도 적용 후 1년차에 10%를 감액한다는 내용은 같지만, 만 57~60세까지의 감액률은 2015년 임단협을 통해 협상 중이다.



■ N사의 정년연장형 임금피크제 임금감액률



제도의
효율적 운영 위해
계속해서
보완해나갈 것

충분히 일할 수 있는 사람들이 정년 때문에 어쩔 수 없이 나가야 한다는 틀을 깨면서 모색한 방법 중 하나는 정부의 임금피크제 지원금 신청이었다. 말 그대로 감소한 임금만큼 정부가 지원해주는 제도인데, 이를 통해 비록 전액은 아니나 지원받는 만큼은 근로자들에게 돌려주도록 설계할 수 있었다. 즉, 제도가 시행되면 1년차에 10%, 2년차에 20% 감액(2010년 기준)하는 것이지만, 정부 지원을 받아 이전과 동일한 생활수준을 유지할 수 있도록 한 것이다.

정년연장형 임금피크제를 통해 N사는 한걸음 더 성장했다. 근로자는 전과 다름없이 경제력을 유지하면서 정년을 연장하게 됐고, 회사는 숙련자의 경험과 노하우를 후임자들에게 전할 수 있는 시간적 기회를 얻었다.

제도의 효율적인 운영을 위해 계속해서 보완해 나갈 계획이라고 밝히는 N사는 앞으로 근로자들의 심신을 한층 업그레이드하는 과정을 준비할 예정이다. 체력과 마인드 면에서 생산성이 떨어지지 않도록 지원하기 위해서다. 장년 근로자의 건강관리 프로그램과 복리후생 등의 다양한 지원제도가 이를 뒷받침한다.

또한 생산직뿐만 아니라 사무직 근로자의 경력 경로에 대한 설계도 추진하려 한다. 생산직은 정년연장을 통한 혜택이 많았지만 사무직은 비교적 사각지대에 놓인 상황이기 때문이다. 그들을 위한 전문직군 설계나 사내컨설턴트 등의 활동에 보다 관심을 갖겠다고 밝히는 N사는 매일매일 성장해 나갈 날들이 더욱 기대되는 기업이다.

회사 규모와 실정에 어울리는
제도 설계,
노사의 진지한 대화가 중요

N사 인사교육팀장

임금피크제 시행에 따른 변화가 있다면?

2010년에 임금피크제를 처음 도입해 2014년 개정을 한 번 거치고 나서야 제대로 자리 잡혀가고 있다. 시간이 지나면서 직원들도 적응해가고 있는 것이다. 정년연장자를 오랫동안 근속해온 경험과 노하우를 가진 전문가로 존중해가는 문화도 정착됐다. 고용안정 면에서 임금피크제가 상당히 긍정적 효과를 미쳤다. 정년을 보장하겠다는 회사의 의지가 드러나는 제도인 만큼 적용대상자가 안정감을 갖고 직무에 몰입할 수 있었다.

제도 도입 과정에서 어려움은 없었나?

다행히 2010년 첫 도입 당시부터 어려움은 크게 없었다. 노사가 오랜 대화와 협의 끝에 맺은 결실이었기에 수월하게 수용했기 때문이다. 회사는 숙련근로자의 기술력이 절실했고, 근로자는 더 오래 일하고 싶다는 의지가 있었다. 원하는 방향이 같다 보니 정년연장과 함께 임금피크제를 마다할 까닭이 없었다.

제도 운영 시 중요하게 여겨야 할 것이 있다면?

회사 규모와 실정에 어울리는 제도 설계, 노사의 진지한 대화가 중요하다고 생각한다. 기업마다 조건이 다르고, 노사가 수용할 수 있는 적정 임금감액을 등에 차이가 있으니 기업 실정에 맞게 연구하고 설계하는 것이 선행돼야 한다. 그 후에 대화와 논의를 통해 서로를 배려하면서 상생의 길을 모색해 나간다면 이상적이지 않을까?

변화하는 생애주기에 발맞춘
정년연장, 근로자의 소속감과
안정감에 기여

N사 노동조합 지부장(근로자 대표)

임금피크제를 도입한다고 했을 때 근로자들 사이에서의 반응은?

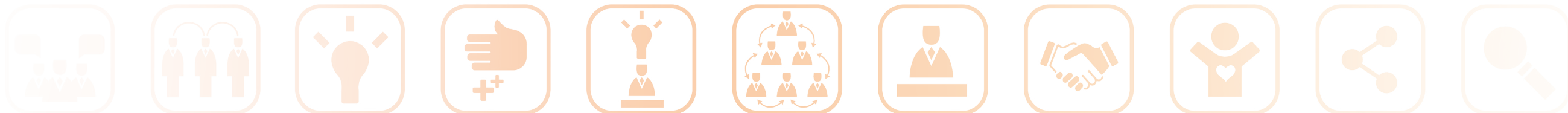
그야말로 다양했다. 각각의 연령층이 느끼는 바가 달라서였을 것이다. 물론 40대 후반~50대에겐 정년연장이 절실하다. 계속 일하기 위해서라면 임금 감액을 감수할 의지도 있다. 반면 젊은 층에게 정년은 까마득한 남의 일이다. 마치 늙지 않을 것처럼 삶을 살아갈 시기니 그럴 수밖에 없다.(웃음)

제도 도입이 가져온 가장 큰 변화는 무엇이라 보나?

고용안정에 많이 기여했다. 임금피크제를 도입한다는 사실 자체가 정년연장을 보장받는 거나 다름없기 때문에 근로자들이 소속감과 안정감을 갖고 직무에 몰입할 수 있다.

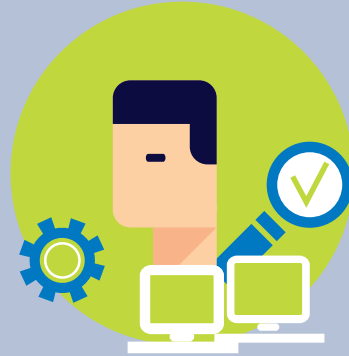
임금피크제가 노사관계에 미치는 긍정적 효과가 있다면?

고용안정이라는 부분에서는 긍정적 효과가 크다. 고령화 사회의 도래로 인해 변화하는 생애주기에 발맞춰 더 오래 일할 기회를 얻을 수 있다. 만 60세라는 나이도 사실 그리 많은 것은 아니지만 동종업계의 정년이 워낙 낮은 상황에서 어렵게 정년은 연장했다는 점을 감안하면 상당한 성과다. 또한 정년연장자에게 심리적 안정감을 부여한 공도 크다.



O社

위치 • 대전



지속가능 경영성과 세계적으로 인정받아 다양한 사업영역 발전 실현

세계 5위의 담배기업으로 성장한 O사는 다양한 사업영역의 발전을 실현 중이다. 국내 1위의 홍삼사업 육성을 비롯해 미래 성장의 동력이 될 바이오 사업, 헬스&뷰티 사업 등에 대한 투자를 통해 국내 제약 기술을 선도하고, 국민 건강과 아름다움에 도움이 되고자 노력하고 있다. 국내기업 최초로 인도네시아에 ‘한국어학당’을 설립한 것을 비롯해 4,000여 임직원들이 총 2만5,000시간이 넘는 봉사시간을 달성할 만큼 사회공헌에도 전사적으로 앞장서고 있다. 이 회사는 4년(2010~2013년) 연속 ‘DJSI World’에 편입, 지속가능 경영성과를 전 세계적으로 인정받고 있다.

임금피크제 실시 현황

- 도입유형 : 정년연장형
- 적용대상 : 모든 근로자
- 기존 정년 및 연장 정년 : 58세 → 60세 정년연장
- 임금감액률 : 59세부터 기본급의 20% 감액
- 퇴직금 정산방법 : DB형 → DC형 전환 유도
- 적용 근로자 직무 : 기존 직무와 동일 직무 수행

법 시행보다 앞선 정년연장, 능동적인 기업문화가 한몫

O사는 지난 2013년에 이미 60세 정년을 확정했다. 그해 임단협을 체결하는 과정에서 노사가 2014년 만 59세, 2015년 만 60세로 정년을 단계적으로 연장하자는 데 합의했기에 가능했던 일이다. 당시 노조 측에서 먼저 정년연장을 기대하는 근로자들의 요구사항을 수렴해 의견을 내놓았고, 회사는 그에 따른 인건비 부담을 줄이기 위해 임금피크제 도입을 조건으로 제시했다. TFT를 구성한 양측은 십여 차례 이상 노사 협의를 거듭했다. 2013년 5월부터 8월까지 4개월간의 노력 끝에 합의점에 도달할 수 있었고, 2014년 임금피크제가 비로소 도입됐다.

노조에서 먼저 제안한 정년연장을 회사가 수용하는 대신, 임금을 다소 조정하는 방향이었기에 큰 의견 충돌은 없었지만, 정년연장 시점과 임금감액률 부분에서는 논의가 길어질 수밖에 없었다.

당초 O사는 고령자고용촉진법 개정에 따라 60세 정년 의무화가 시행되기 전인 2015년 도입을 계획하고 있었다. 하지만 노조가 임금피크제를 수용하면서 1년을 더 당긴 2014년부터의 정년연장을 요구했고, 회사가 받아들이면서 시행에 들어가게 됐다. 여기에는 ‘법 시행을 앞두고 어차피 되는 것 우리는 빨리 가자’ 하는 내부적 분위기가 있었으며, 주5일근무제 또한 2003년부터 조기에 도입하는 등 정부 정책을 앞서 받아들이고 먼저 시행해 정착시키는 능동적인 기업문화도 한몫했다.

피크 시점 감액된 임금, 평균임금 수준에 맞는 기준 적용

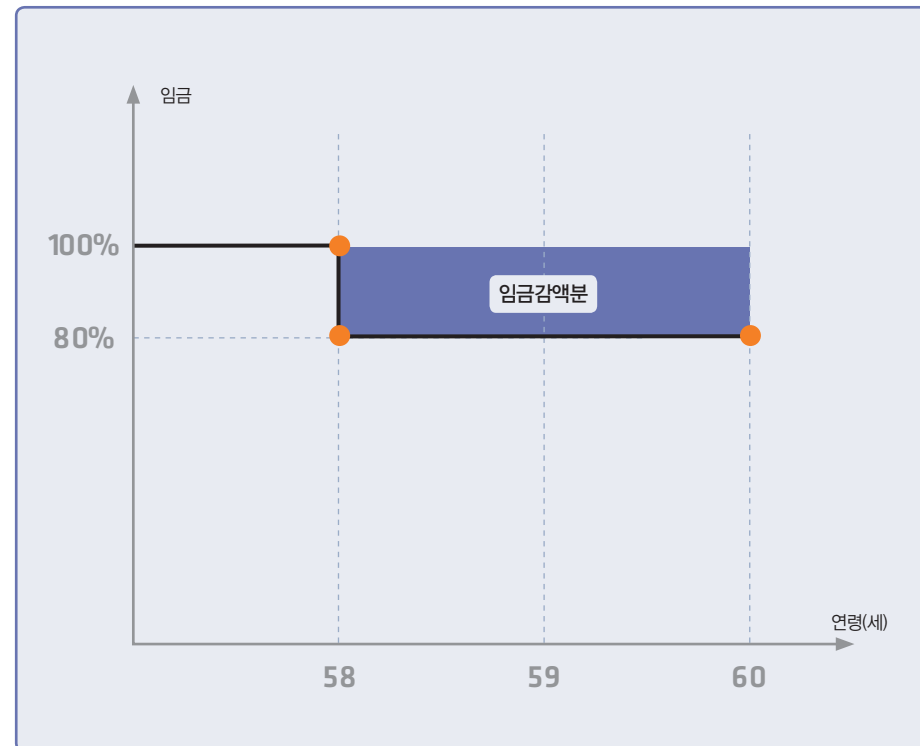
2014년 처음 시행된 정년연장은 임원, 관리직을 제외한 일반 직군 전 근로자를 대상으로 1차적으로 59세까지 정년을 연장했고, 2015년 들어 60세로 최종 연장을 시행했다. 이후 관리직군의 경우는 2016년 정부의 법제화에 맞춰 60세로 연장할 예정이다.

임금감액은 기본급의 20%로 정했다. O사의 경우는 임금체계가 전 직원이 동일한 임금테이블로 기본급(53%)+직무급(12%)+인센티브(성과급), 수당 등으로 이루어져 있다. 그렇기 때문에 기본급 80% 적용은 실제 전체 임금을 놓고 봤을 때는 83% 정도의 지급률, 즉 실제로는 17% 정도가 줄어든다. 이 기준에 대해 인사실 과장은 비용관점과 평균임금의 개념을 들어 설명한다.

“회사 측의 입장에서는 결국 인건비 절감 차원이지요. 그러다보니 비용 관점에서 얼마를 감액해야 회사 인건비 부담을 줄일 수 있을까 하는 것인데, 신입채용과 비교해보니 60%의 감액분이 제시됐습니다. 물론 그 폭이 너무 커서 불가능한 수치였지요. 그리고 다른 하나가 평균임금의 개념이었습니다. 임금피크 시점에서 감액된 임금이 우리 회사 평균임금 수준이 되게끔 하기 위해 감액률을 찾아봤더니, 그게 연간 22% 정도였습니다.”

회사 측은 이와 같은 기준을 가지고 노동조합 측의 의견을 듣고 서로의 입장 차이를 줄이면서 노사는 기본급의 20% 감액을 결정했다. 또한 퇴직금 정산은 기존 DB형으로 58세까지 정산한 후, 임금피크 시점에서 DC형으로의 전환을 유도하고 있다. 아울러 임금피크 적용 근로자 직무와 직책은 모두 기존과 동일하며 기타 후생복지 관련 사항도 이전과 동일하게 유지된다.

■ 임금피크제 구조



20% 줄어든 게 아니라 80% 더 받는다는 긍정 사고로 접근

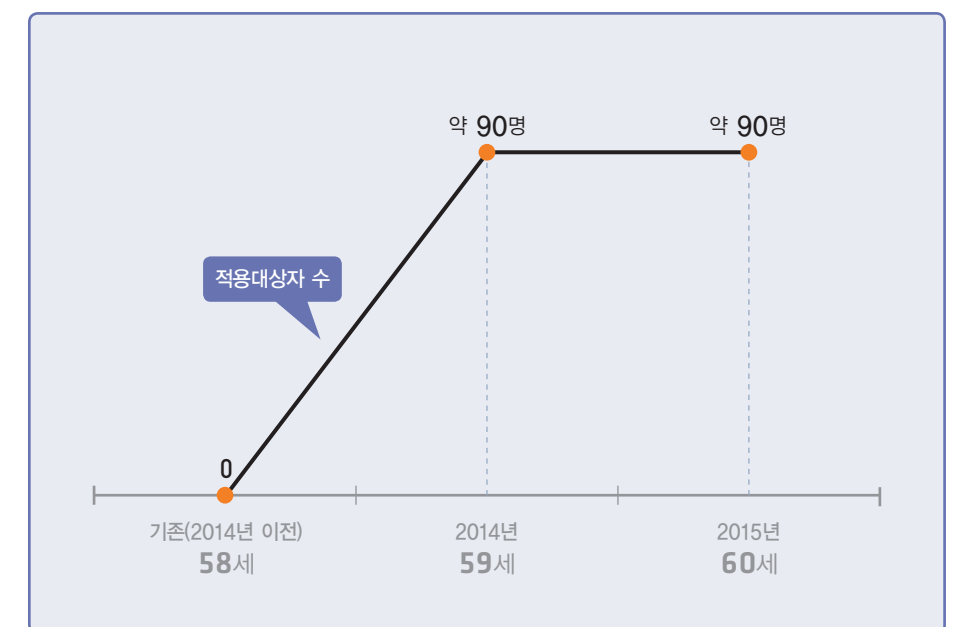
임금피크제 도입 후 2년, 매년 평균 90명의 퇴직자들이 정년을 연장해 기존 자신의 위치에서 안정된 마음으로 업무를 수행 중이다. 임금피크제 적용 근로자들은 특히 법 시행 이전에 자신이 정년연장 혜택을 받아 회사생활이 1~2년 늘어난 것만으로도 만족감을 표현하고 있다. 기존의 복리후생 또한 그대로 유지돼 학자금 지원 등에 있어서도 충분한 혜택을 받고 있는 셈이다.

“다들 선물을 받은 것 같다고 심정을 표현합니다. 20% 감액이 중요한 게 아니라, 80%를 더 받을 수 있다는 긍정적인 측면으로 다가가게 되었습니다. 게다가 복리후생비는 기존대로 적용되기 때문에 그런 부분에서 만족도가 상당히 높게 나타납니다.”

이 외에도 퇴직금 정산방법이 DB형에서 DC형로 전환되면서, 일반적으로 투자의 이해도가 낮거나 금융상품을 잘 모르는 장년 근로자들을 위해 회사 측은 별도의 설명회를 개최하거나 자세한 설명을 돕고 있어 이런 부분에서도 만족도가 높다는 설명이다.

물론 회사 입장에서는 인건비 부담이 없을 수 없지만, 오랜 기간 회사를 위해 함께해 온 숙련도 높은 직원들을 더 감싸 안을 수 있다는 측면과 함께, 장년 고용안정이라는 사회적인 이슈에 동행할 수 있음에 큰 의의를 부여하고 있다. 노사관계에 있어서도 지금껏 파업 없이 서로에 대한 신뢰를 바탕으로 상생을 향해 함께하고 있음을 확인하는 계기가 되고 있기도 하다.

■ 임금피크제 도입 현황



영업직의
특수한 상황 등
일부 문제점
수정·보완해
나가야

현재는 시행 초기로서 제도적인 보완이 필요한 부분들도 나타나고 있다. O사에는 일반적인 제조파트 외에도 영업파트가 있다. 기업경쟁력이나 생산성 부분에서 제조파트의 경우는 장년 근로자일수록 경험과 숙련도가 상승해 그들의 노하우가 회사 측에 득으로 작용할 수 있지만, 영업파트의 경우는 장년 근로자로 인한 손실이 있을 수 있다. 최근 담배 판매 상인들의 연령은 점차 낮아지는 추세인 데 비해 고령의 영업직원이 이들을 상대하는 것은 다소 마이너스인 측면도 있다.

이에 회사 측에서는 이들을 위한 새로운 직무를 고민하고 있다. 정년이 연장된 영업직원들을 대상으로 영업 최전선에서 클라이언트를 상대하기보다는, 내부에서 지원업무를 담당하게 하는 등 새로운 직무를 통해 회사의 손실을 줄이고, 고령의 영업직원들의 수고도 줄일 수 있는 대책을 마련 중인 것이다.

인사실 과장은 정년연장 시행 이전부터 신규직무 도입을 위한 회사의 많은 노력과 준비가 있었다고 소개한다.

“동일한 인물이 동일한 직무수행을 하는 데 있어 하루아침에 임금이 20% 감액되는 것을 염려해 새로운 직무를 찾는 것에 가장 큰 주안점을 뒀습니다. 먼저 임금피크제를 도입한 회사들을 벤치마킹했고, 내부 회의도 많이 했죠. 그 결과 매년 100명 가까이 나오는 정년연장 근로자를 대상으로 새로운 직무를 만드는 것은 불가능하다는 판단을 내렸습니다.”

인사실 과장에 따르면, 이는 다른 기업 인사담당자들도 공통으로 느끼는 부분이라고 한다. 회사와 정확히 맞아떨어지는 부분 없이 오히려 억지로 새 직무를 만드는 모양새가 되면 실효성이 없을뿐더러 그로 인한 부작용이 더 클 것이라는 설명이다. 그래서 동일한 조건에서 무조건 새로운 직무를 만들어 대입시키기보다는 영업직의 특수한 상황들처럼 문제가 제기되는 부분부터 그 해결책을 찾아 제도를 수정 보완하고 완성시키는 방향으로 나아갈 예정이다.

O사 인사부장

완벽한 결론보다는
합의점부터 찾고
차차 보완해 나가는 게 필요

임금피크제 도입 후 가장 두드러진 변화는?

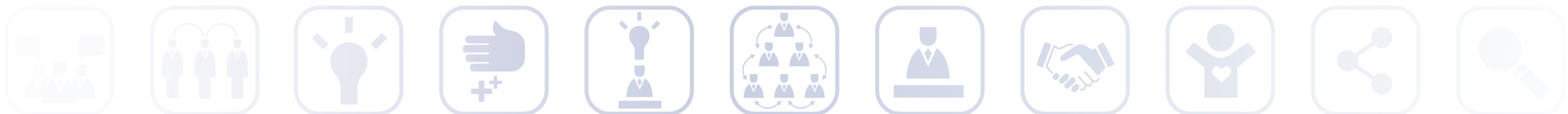
회사로서는 정년연장에 따른 인건비 상승 부분을 절감할 수 있게 된 점이 가장 큰 도움이 되고 있다. 근로자들 또한 2년 더 지속적인 경제활동을 영위할 수 있게 됨에 따라 안정적인 분위기다. 여기에 복리후생 부분이 그대로 이어지기 때문에 상당히 만족해하고 있다. 무엇보다 내년부터 시행될 제도를 앞당길 수 있도록 해준 회사에 고마움을 표하는 이들도 많다. 혜택을 받게 된 만큼 연장된 기간 동안 더욱 적극적으로 자신들의 일에 임하는 모습이다.

도입이나 운영 과정에서 특별한 에피소드나 성과가 있다면?

임금피크제 도입 시기와 감액을 합의가 잘 안 돼 노사 양측이 옥신각신하는 상황에서 노조 측에서 1년 빨리 시행하는 조건으로 임금피크제 도입을 결심해줘서 극적으로 타결이 성사됐다. 노사가 서로 신뢰하고 한 방향을 바라보며 함께 가는 동반자임을 다시 한 번 확인하는 계기였다.

도입을 앞두고 적잖은 기업들이 불안감을 갖고 있는 게 사실이다. 조언을 들려준다면?

임금피크제를 단일협상으로 두기보다는 다른 인사제도들과 묶어서 노사 양측이 합의점을 찾아가는 게 도움이 될 것이다. 논리적으로 하나의 정답을 내겠다는 생각보다는 더 큰 뜻을 위해 서로 양보하며 현명하게 절충점을 찾을 필요가 있다. 또한 지금 완벽한 결론을 내기보다는 일단 적절한 합의점을 찾아 도입하고, 지속적으로 수정 보완하며 개선할 수 있는 여지를 남겨두는 것도 좋을 것 같다.



P社

위치 · 경북



기분 좋은 변화의 시작, 새로운 기회의 문이 되다

창립 이래 국내 방위산업의 역사와 함께해온 P사는 대한민국 10대 명품무기의 산실이자 정밀·정보전자 방위산업 선두주자로서 독보적인 위치를 선점 중이다. 우리 영토를 스스로 지키기 위해 방위산업 국산화를 이끌며, 세계적인 방위산업 전문기업으로 성장해가고 있다. 방위산업 전 분야의 기술개발부터 생산까지 모든 과정에서 독자적인 연구개발 역량을 쌓아올 수 있었던 원동력으로는 전체 인력 가운데 44%에 달하는 연구개발(R&D) 인력을 꼽을 수 있다. 전체 생산인원의 50% 이상을 차지하는 분야별 전문가들 또한 국내 최초로 도입된 생산설비의 탁월한 운용은 물론 미래 첨단설비에도 적용 가능한 기술력을 갖고 있다.

임금피크제 실시 현황

- **도입유형** : 정년연장형 및 일부 재고용형
- **적용대상** : 모든 근로자
- **기존 정년 및 연장 정년** : 만 55세 → 58세 정년연장
- **임금감액률** : 56세 20%, 57세 10%, 58세 10%(전년도 임금 기준 감액률)
- **퇴직금 정산방법** : DB형 → DC형
- **적용 근로자 직무** : 연구직- 기존 직무와 동일 직무 수행 / 생산직- 직책 부재에 따라 TFT 진행 등의 신규업무 부여

대한민국 방위산업 리더들, 노사가 함께 찾은 해법

방위산업제품을 전문적으로 생산하는 기업들의 주된 특성은 무엇보다 정부 및 군 관계자, 관련기관 등이 주고객이라는 점이다. 흔히 방위산업체들은 회사의 수익 구조나 사업 환경 측면에서 특정 사회현상이나 시기 등에 민감하지 않은 탓에, 어느 정도 안정적이면서 계획적인 사업을 진행해 나갈 수 있다는 메리트를 갖는다.

첨단무기체계 분야를 선도하기 위해선 정밀·정보전자·통신 분야의 경쟁력도 필수. 때문에 방위산업체들은 수준 높은 생산전문인력과 연구인력을 지속적으로 확보하고, 적재적소의 현장에 효율적으로 투입하기 위해 전사적인 노력을 아끼지 않기 마련이다.

1976년 회사 창립 이래 국내 방위산업의 역사와 함께해왔다고 자부하는 P사. 이 회사가 40년이라는 긴 시간 동안 공급해온 수많은 제품들은 국가방위를 담당하는 일선 현장의 지속적인 수요를 무리 없이 충족시킬 수 있었다. ‘국내 최대 규모 생산시설’을 통한 ‘국내 유일 전 무기체계 생산능력’을 보유한 만큼 국가 방위산업 발전에 기여하는 바는 그 어느 기업보다 크다.

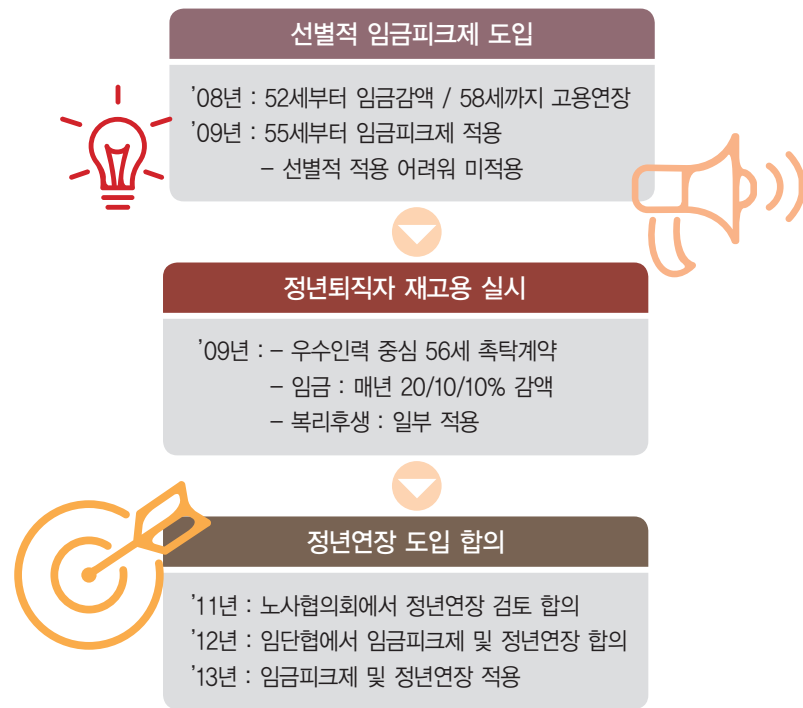
P사에는 인근 다른 사업장보다 장기 근속자가 많다. 주된 이유로는 두 가지를 거론할 수 있는데 하나는 업황이 긴 시간 안정적으로 지속돼 왔다는 점, 그리고 방위산업체에 요구되는 개개인의 전문성을 들 수 있다.

그런데 숙련된 많은 인력들이 정년을 앞두고 되자, 회사 측은 이들의 근무가 지속되어야 할 필요성을 인식했다. 연구개발, 생산기술 등 각 분야의 전문성은 방위산업 경쟁력의 핵심이기 때문이다. 노조 측에서도 퇴직을 앞둔 근로자들의 생활 안정을 위한 정년연장 요구 목소리가 들렸다. ‘100세 시대’라 부르는 요즈음, 55세 나이에 퇴직한 뒤 근 40년을 고정된 수입 없이 살아갈 수도 있는 현실에 대한 고민이었다.

정년퇴직 후 불안한 재취업 걱정 끝! 안정된 생활 선택한 근로자들

P사는 이미 지난 2008년부터 ‘선별적 임금피크제’를 도입한 바 있다. 또한 2009년부터는 우수인력을 중심으로 촉탁 계약 등의 방법으로 ‘정년퇴직자 재고용’ 제도도 운영해나갔다. 이후 2011년 노사협의회에서 정년연장에 대한 의견일치를 보았다. 그리고 마침내 2012년, 임단협을 통해 임금피크제 적용 및 55세에서 58세로의 정년 연장 합의에 이르게 된 것이다.

■ P사 임금피크제 도입 진행경과



전문적인 기술을 보유한 덕에 안정적인 직장생활을 하며 무리 없이 경제력을 유지할 수 있었던 P사 근로자들. 덕분에 회사에 대한 만족도는 경북 소재 타 사업장 근로자들에 비해 비교적 높은 편이었고, 생산직 근로자 대부분이 정년까지 안정적으로 재직할 수 있는 분위기도 우호적으로 작용했다. 결국 임금피크제 도입에 따라 임금이 다소 감소한 부분에 대해서도 2012년 임단협 시 원만한 노사 합의가 이루어질 수 있었다.

다른 사업장들보다 앞서 정년연장(55 → 58세) 도입을 진행한 터라 민감한 임금 문제 등은 자칫 큰 갈등을 초래할 수도 있었다. 하지만 다행히도 노사는 한발씩 물러서서 서로를 이해하려는 성숙한 모습을 보여줬다. 근로자들은 일정 부분 임금을 감액하는 대신 정년까지 안정된 생활을 지속할 수 있는 길을 선택했다. 지금처럼 55세에 퇴직해 다른 불안정한 일자리를 찾는 것보다는 낫설지 않은 내 일터에서 만족감과 자부심을 이어가며 조금 더 근무하길 원한 것이다.

회사 측은 또한 부분적으로나마 경영 효율성 제고를 위한 발판을 마련하게 됐다. 과도한 인건비 부담을 줄여나가는 동시에, 숙련도가 매력인 인재들을 지속적으로 활용할 수 있게 된 것이다.

만 58세
정년연장과
단계적 감액,
노사 서로가
새로운 길 찾아

P사는 정년 후 적용하던 촉탁직 재고용 기준을 통해 임금피크제 도입 방향을 설정했다. 기존 55세 정년을 58세로 3년 연장하였고, 이후 56세부터는 '전년도 금액'을 기준으로 56세 20%, 57세 10%, 58세 10% 등 단계적 감액을 결정했다. 또한 대상자 중 약 10% 인원에는 인사위원회에서 3년간 최대 ±10% 범위 내에서 연봉을 차등 조정할 수 있는 장치를 뒀다.

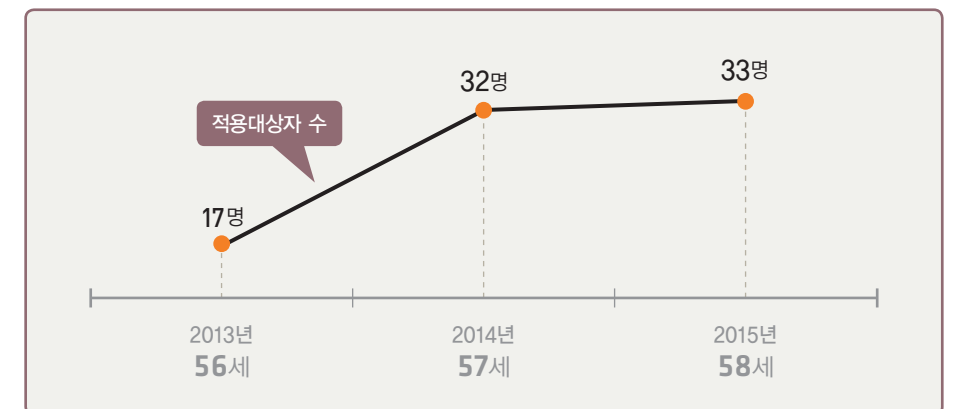
그 외 학자금, 의료비 등의 복리후생은 이전과 동일하게 지원하기로 했다. 퇴직연금은 임금감소에 따른 불이익 방지를 위해 DB형에서 DC형으로 전환하기로 했다. 직위와 직책에 있어서는 정년이 연장된 56세 이후는 진급이 없는 '면 직책(직책을 부여하지 않음)'을 원칙으로 했다. 즉 직위는 그대로 가되 통상 부서장, 파트장, 현장반장 등 직책은 다음 후계자에게 미리 승계하도록 했다.

단계적으로 연장된 정년은 2013년 56세까지, 2014년 57세까지, 2015년 58세까지로, 올해 들어 최종 3년 연장된 시점을 처음으로 맞게 됐다.

새 제도에 대한 노사의 평가는 대체로 긍정적이다. 고용 안정을 통한 생활 안정성 기여로 회사에 대한 만족도가 높아졌으며, 회사 입장에서는 장년 근로자의 경우 생산성 저하 측면이 있을 수 있다고 보지만, 일부 직무는 경험과 노하우가 더 필요함을 강조한다.

젊은 직원들의 기대도 크다. 자신의 업무에 대해 공정하게 평가받고 성취, 도약할 수 있는 긍정적인 기회가 많아졌다는 판단에서다. 이는 나이, 호봉에 따른 연봉 상승으로 업무 충성도와 효율성에 대한 기준 없이 나이 많은 선배가 젊은 층보다 더 많은 임금을 받아온 현실에서 상대적 박탈감을 줄일 수 있기 때문이다.

■ P사 임금피크제 도입 현황



달라진 풍경들,
개인
직무역량 개발과
동기부여 위한
방법 찾아나서

정년연장 이후 직무 현장에서는 적잖은 변화가 일어나고 있다. 달라진 풍경은 특히 직책을 벗고 새로운 업무에 복귀하는 과정에서 두드러진다. 먼저, 다양한 직무개발이 시도되고 있다. 임금피크제 적용 대상자들에게 아예 타 부서 일을 맡기거나, 일시적인 TFT 등 개인역량에 따라 관련된 사업에 재배치되기도 한다. 또 각자의 직무 성격은 그대로 유지하되, 그간의 경험과 노하우가 발휘될 수 있도록 특정 프로젝트에 투입되기도 한다.

물론 늘어난 인력만큼 새로 배치될 직무를 개발해야 하는 회사 측은 고민이 커졌다. 연구직은 개발 업무를 이어가면 되지만, 고령의 생산직은 사정이 다르다. 팀별로 관리직에 있던 생산직 퇴직예정자들에게는 새로 해야 할 일을 만들어 줘야 하는 어려움이 생길 수밖에 없다. 생산현장에 재배치돼 옛 부하직원의 관리와 통솔을 받는다는 건 현실적으로 무리이기 때문이다.

이처럼 직무개발은 회사가 시급히 풀어야 할 과제로 떠올랐다. 이는 사실 회사만의 문제이기보다 근로자 스스로도 재직 시 많은 시도와 노력을 통해 새로운 역량을 키워야 하는 부분이기도 하다. 사내 직무 자원도 한정적일 수밖에 없으니, 임금피크제 적용 대상자가 되기 전에 각자의 전문성과 역량을 미리 개발한다면 자신에게 해당되는 직무 또한 쉽게 찾을 수 있을 것이다. 결론적으로 직무 구분을 떠나 모든 근로자를 대상으로 개인 직무 역량 개발이 반드시 병행되어야 할 것이다.

또 하나, P사 노사는 정년연장에 따른 임금 감액에 있어 동기부여를 제공하기 위해 일괄적인 감액이 아니라 차등 감액 장치를 마련한 바 있다. 그간 적용 대상자가 많지 않아 동일한 감액률이 적용돼 왔지만 근로자에 대한 동기부여의 필요성은 노사가 공감하고 있는 부분. 따라서 후속적인 보완책을 찾고자 하는 노력이 진행 중이다. 직책 없는 정년연장을 원칙으로 이루어진 합의에 따라 현재 승진, 임금인상 등의 개념은 별도로 존재하지 않는데, 감액된 임금에 대한 조정이 필요할 경우를 고려한 인센티브제 병행 운영이 대안으로 제시되고 있기도 하다.

새로운 활력과 긍정적 사고 확산,
좋은 변화가 현실로

임금피크제 도입에 따른 가장 두드러진 변화는 무엇이라 보나?

사원들은 정년을 연장해서 계속 근로를 할 수 있다는 것에 대한 만족감이 크다. 숙련된 기술을 가진 근로자가 정년을 마친 뒤 타 사업장에 재취업 시 받을 수 있는 연봉은 기존의 1/3 수준, 여기에도 정년을 넘긴 시점에는 일단 구직 자체가 힘든 게 현실이다. 이런 와중에 회사에서 몇 년 더 일할 수 있다는 건 의미가 남다르다. 또한 늘어난 정년 동안 새 업무를 긍정적으로 받아들이게 됨으로써 활력도 생기고, 여러 모로 좋은 변화인 것 같다.

임금피크제 도입 및 운영 과정에서 기억에 남는 에피소드나 성과를 꼽는다면?

회사 입장에서는 정년연장에 대한 부담을 줄이기 위해 임금 축소 폭을 늘리려 할 것이고, 근로자 측은 반대의 생각을 할 거다. 우리 회사도 노사합의 과정에서 절충점을 찾는 게 쉽지 않았다. 서로의 상황을 잘 배려하고 조정해 지금의 합의에 이른 것이 가장 큰 성과일 것이다.

임금피크제 도입을 고민 중인 기업에 조언을 한다면?

자칫 임금조정만 부각돼 갈등을 초래할 수 있다. 이 부분만 쟁점화하기보다는, 뭔가 다른 제도와 병행시킬 수 있으면 좋을 것 같다. 노사라는 것이 공동의 목표가 있지만, 실제로는 서로 추구하는 바가 다를 수 있다. 근로자는 가능한 월급을 많이 받고 싶어 하고, 사용자는 적게 주고 생산성을 높여 이익을 최대한 많이 내고 싶어 하고, 그런 기본 사고는 변하지 않는다. 중요한 건 서로 조금씩 양보를 해야 한다는 점이다.



MEMO

Handwriting practice lines on page 108.

MEMO

Handwriting practice lines on page 109.

나눔과 상생의 약속

● 업종별 임금피크제 사례집

발행일
2015년 7월

발행처
고용노동부 고령사회인력정책과

기획 · 취재 · 디자인
상상이상커뮤니케이션
Tel 02-6356-6565~6 Fax 02-6356-6567