

제목 : 임금피크제 도입방안

◆ 이 자료는 한국노동연구원이 2003년 12월 4일(목) 오후 2시 한국노동연구원 회의실에서 개최하는 “임금피크제 도입방안” 토론회에서 발표될 주요내용을 요약한 것임

◆ 주요 연구내용

- 기업 내부인력의 고령화 급진전 -
- 고령화와 임금수준
- 임금피크제 모델
 - ① 현행정년고용보장형 임금피크제모델
 - ② 고용연장형 임금피크제 모델
 - 정년연장형 임금피크제모델
 - 고용연장형 임금피크제모델
- 임금피크제 도입시 고려요인

I. 기업에서의 고령화 및 임금실태

1. 노동력의 중고령화 가속화

- 근로자의 평균연령 : 1980년 28.8세 → 1984년 30세 → 2002년 36.7세
- 25세 미만 연령층의 비중 : 1980년 45.4% → 1990년 24.4% → 2001년 10.4%
- 50세 이상 연령층의 비중 : 1980년 3.8% → 1990년 7.7% → 2001년 12.6%

<표 1> 연령계층별 근로자수 추이

(단위 : 명, %)

연령계층	근로자수			백분율		
	1980년	1990년	2001년	1980년	1990년	2001년
19세 이하	411,610	283,608	55,772	15.1	6.1	1.1
20~24세	770,529	856,303	535,134	28.3	18.3	10.3
25~29세	467,832	943,977	953,231	17.2	20.2	18.3
30~34세	362,654	865,384	968,170	13.3	18.5	18.6
35~39세	281,085	592,301	792,621	10.3	12.7	15.2
40~44세	203,378	437,130	745,133	7.5	9.4	14.3
45~49세	122,732	332,923	508,617	4.5	7.1	9.8
50~54세	62,665	221,003	323,407	2.3	4.7	6.2
55~59세	27,052	96,233	186,314	1.0	2.1	3.6
60세 이상	12,267	44,375	147,845	0.5	0.9	2.8
합계	2,721,804	4,673,237	5,216,244	100.0	100.0	100.0
평균연령	28.8세	32.6세	36.5세			

주 : 10인 이상 비농 전산업 근로자 대상.

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각년도.

2. 고령화지수 및 고령화속도

가. 고령화지수 및 준고령화지수

※ 고령화지수 = 55세 이상 고령노동자/15~29세 청년노동자 × 100

※ 준고령화지수 = 50세 이상 준고령노동자/15~29세 청년노동자 × 100

○ 고령화지수 : 빠른 속도로 증가

- 1980년 2.4% → 1990년 6.7% → 2001년 21.6%

- 고령화지수의 증가요인

- ① 노동공급 측면 : 고학력화로 인한 청년층의 노동시장으로의 참여 지연과 고령자의 높은 취업의욕 등
- ② 노동수요측면 : 경제의 서비스화와 고령자적합직종 또는 직무 개발로 고령자에 대한 수요 증가
- ③ 제도적 측면 : 고령자고용촉진법과 고용보험법상의 고연령자 관련 장려금제도 도입 등 고령자고용유지 및 고용창출제도 등

○ 그러나 고령화지수는 산업, 직종, 사업체규모별로 상이한 양상을 보이고 있음.

1) 산업별 고령화지수 및 준고령화지수(2001년 현재 기준)

○ 부동산·임대 및 사업서비스업에서 가장 높고, 금융·보험업에서 가장 낮음

※ 부동산·임대 및 사업서비스업에서 고령화지수가 가장 높은 이유

- ① 고령자적합직종 또는 직무가 많아 고용보험법상의 고령자다수고용장려금과 고령자 신규고용장려금의 수혜를 받을 수 있다는 점
- ② 역으로 고용보험법상의 고령자 관련 장려금제도를 활용하기 위해 고령자를 많이 채용했다고도 할 수 있음

<표 2> 산업별 고령화지수 및 준고령화지수

	고령화지수			준고령화지수		
	1980년	1990년	2001년	1980년	1990년	2001년
전체	2.4	6.7	21.6	6.2	17.4	42.6
광업	6.1	25.9	71.9	23.3	128.6	190.4
제조업	1.4	5.0	15.8	3.8	13.2	36.8
전기가스 및 수도사업	1.5	8.3	12.4	9.4	28.0	67.0
건설업	13.6	12.4	21.8	25.9	26.2	39.5
도소매 및 소비자 용품수리업	3.1	4.0	9.0	7.1	8.4	16.8
숙박 및 음식점업	3.3	6.0	14.1	8.0	15.3	34.0
운수창고 및 통신업	4.4	14.4	56.5	12.8	41.3	132.9
금융 및 보험업	1.2	2.7	3.1	7.1	8.4	11.2
부동산, 임대 및 사업서비스업	8.4	24.4	73.2	17.7	56.6	101.4
사회 및 개인서비스업	8.4	12.6	21.0	19.2	28.4	40.3

2) 사업체규모별 고령화지수 및 준고령화지수(2001년 현재)

○ 사업체규모별 고령화지수 : 규모가 작을수록 높음

<표 3> 사업체규모별 고령화지수 및 준고령화지수

	고령화지수			준고령화지수		
	1980년	1990년	2001년	1980년	1990년	2001년
10~29인	6.5	11.4	27.1	13.5	23.0	46.7
30~99인	4.3	10.4	26.2	10.4	23.5	48.2
100~299인	2.2	6.9	23.5	6.2	19.5	51.3
300~499인	1.4	4.3	13.4	4.5	14.8	34.1
500인 이상	0.5	2.1	7.1	2.3	9.1	22.3
전 체	2.4	6.7	21.6	6.2	17.4	42.6

3) 직종별 고령화지수 및 준고령화지수

○ 생산직의 고령화지수 : 1980년 1% → 1990년 5.1% → 2001년 46.2%

○ 사무직의 고령화지수 : 1980년 1.3% → 1990년 1.9% → 2001년 2.9%

※ 사무직의 고령화지수가 낮은 이유

① 생산직에 비해 높은 임금프리미엄 등으로 명예퇴직 등 조기퇴직이 생산직에 비해 빈번하게 행해졌기 때문인 것으로 판단됨.

<표 4> 직종별 고령화지수 및 준고령화지수

	고령화지수			준고령화지수		
	1980년	1990년	2001년	전체	1990년	2001년
고위임직원 및 관리자	19.3	1,068.2	601.7	29.0	2,311.7	891.9
전문가, 기술공 및 준전문가	8.2	4.6	10.3	15.6	10.1	23.6
사무 종사자	1.3	1.9	2.9	4.2	5.2	6.4
서비스 종사자	17.7	76.7	31.3	43.1	163.8	69.2
판매 종사자	0.5	1.1	3.8	7.2	2.4	7.3
농업, 임업 및 어업 숙련 종사자	16.9	87.2	23.3	25.3	222.7	37.2
생산 및 관련 종사자, 운수장비 운전사 및 단순노무자	1.0	5.1	46.2	3.1	15.7	88.4
전 체	2.4	6.7	21.6	6.2	17.4	42.6

나. 고령화속도 및 준고령화속도

※ 고령화속도 : 분석기(今期)의 고령화지수/전기(前期)의 고령화지수

※ 준고령화속도 : 분석기(今期)의 준고령화지수/전기(前期)의 준고령화지수

○ 고령화속도 : 고령화지수와는 약간 상이한 양상을 보이고 있음.

- 1980년~2001년 기간 9.1, 1980~1990년 기간 2.8, 1990~2001년 기간 3.2

1) 산업별 고령화속도 : 산업별 고령화지수와는 약간 다른 양상 노정

- 고령화지수가 높은 산업인 운수창고 및 통신업과 부동산, 임대 및 사업서비스업에서는 고령화속도 또한 상대적으로 빠른 편임.

- 그러나 제조업의 경우 고령화지수는 10%대로 낮지만, 고령화속도는 빠른 편임.

- 고령화지수가 낮은 금융보험 및 전기가스수도업은 고령화속도 또한 늦음

<표 5> 산업별 고령화속도 및 준고령화속도

	고령화속도			준고령화속도		
	1980~2001	80~90년	90~01년	1980~2001	80~90년	90~01년
전체	9.1	2.8	3.2	6.9	2.8	2.5
광업	11.8	4.2	2.8	8.2	5.5	1.5
제조업	11.2	3.5	3.2	9.8	3.5	2.8
전기가스 및 수도사업	8.1	5.4	1.5	7.1	3.0	2.4
건설업	1.6	0.9	1.8	1.5	1.0	1.5
도소매 및 소비자용품수리업	2.9	1.3	2.2	2.4	1.2	2.0
숙박 및 음식점업	4.2	1.8	2.3	4.3	1.9	2.2
운수창고 및 통신업	12.8	3.3	3.9	10.4	3.2	3.2
금융 및 보험업	2.6	2.3	1.2	1.6	1.2	1.3
부동산, 임대 및 사업서비스업	8.7	2.9	3.0	5.7	3.2	1.8
사회 및 개인서비스업	2.5	1.5	1.7	2.1	1.5	1.4

2) 사업체규모별 고령화속도 : 고령화지수와는 달리 사업체규모가 클수록 빠름

- 대기업의 경우 현시점에서는 고령근로자가 전체근로자중에서 차지하는 비중이 작지만 향후 기업 내부인력의 고령화 현상이 빠른 속도로 전개될 것이라는 것을 의미함.

<표 6> 사업체규모별 고령화속도 및 준고령화속도

	고령화속도			준고령화속도		
	1980~2001	80~90년	90~01년	1980~2001	80~90년	90~01년
10~29인	4.2	1.7	2.4	3.5	1.7	2.0
30~99인	6.1	2.4	2.5	4.7	2.3	2.1
100~299인	10.6	3.1	3.4	8.2	3.1	2.6
300~499인	9.5	3.1	3.1	7.6	3.3	2.3
500인 이상	13.0	3.9	3.4	9.6	3.9	2.5
전 체	9.5	2.8	3.2	2.1	1.5	1.4

3) 직종별 고령화속도

- 생산직이 45.4로 가장 빠르고 사무직이 1.5로 가장 느림
- 사무직의 조기퇴직은 2007년 1월부터 복수노조가 허용될 경우 사무직 근로자들이 자신들의 권리와 이익을 옹호하기 위해 생산직 노동조합과는 별도의 노동조합을 결성할 유인이 될 가능성이 적지 않음을 시사

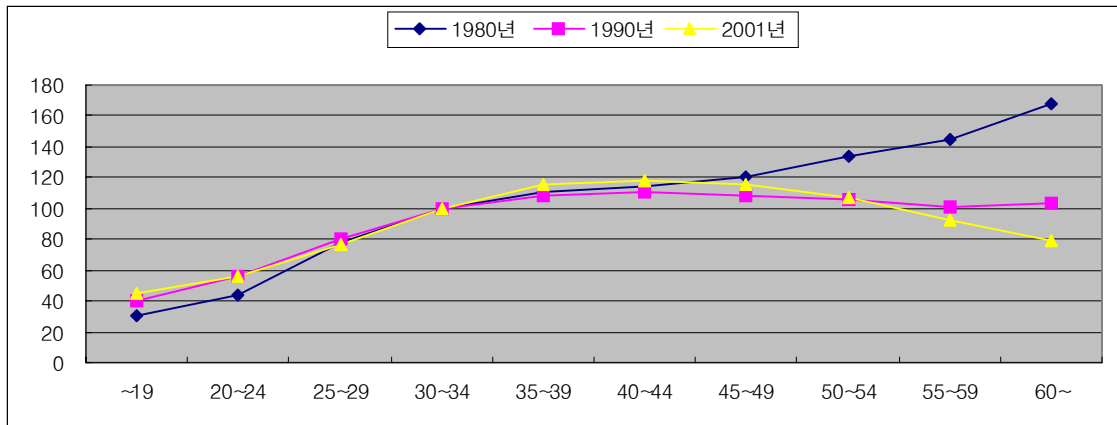
<표 7> 직종별 고령화속도 및 준고령화속도

	고령화속도			준고령화속도		
	1980~2001	80~90년	90~01년	1980~2001	80~90년	90~01년
고위임직원 및 관리자	31.2	55.3	0.6	30.8	79.8	0.4
전문가, 기술공 및 준전문가	1.3	0.6	2.2	1.5	0.6	2.3
사무 종사자	2.3	1.5	1.5	1.5	1.2	1.2
서비스 종사자	1.8	4.3	0.4	1.6	3.8	0.4
판매 종사자	8.2	2.4	3.4	1.0	0.3	3.0
농업, 임업 및 어업 숙련 종사자	1.4	5.2	0.3	1.5	8.8	0.2
생산 및 관련 종사자, 운수장비 운전사 및 단순노무자	45.4	5.0	9.0	28.3	5.0	5.6
전 체	9.5	2.8	3.2	2.1	1.5	1.4

3. 고령화와 임금수준

○ 임금곡선(40대 이후) : 1980년 상승형 → 1990년 flat형(수평유형) → 2001년 하락형

<그림 1> 연도별 임금곡선 추이

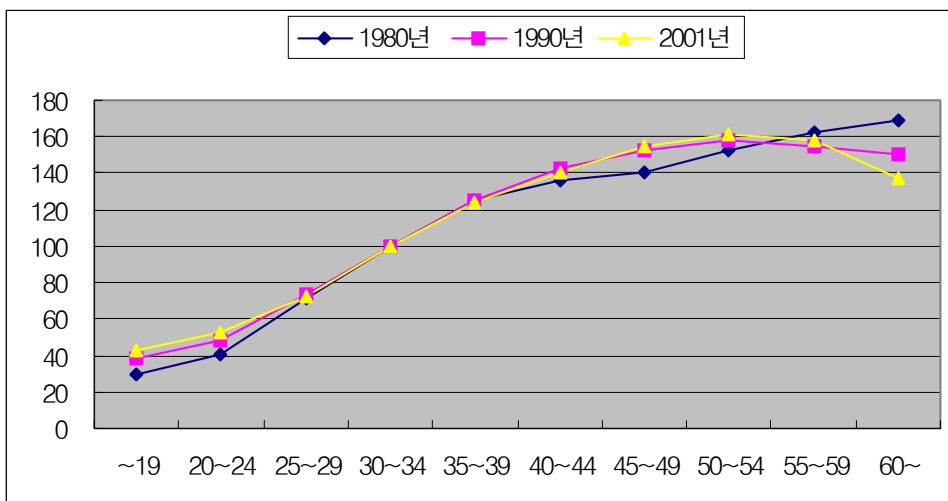


○ 그러나 직종별로 임금곡선 상이

※ 사무직 : 1980년과 1990년 상승유형 → 2001년 50~54세를 기점으로 임금 하락

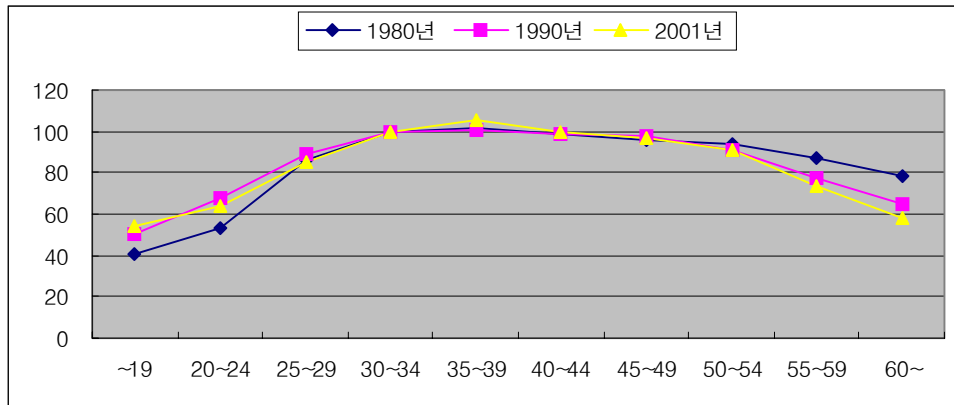
※ 사무직의 상승형 임금곡선은 연령프리미엄을 초래하여 이들에 대한 해고유인이 지속적으로 발생하게 되는 주된 요인이 되고 있음.

<그림 2> 사무직 근로자 연령계층별 임금수준추이



※ 생산직의 임금곡선 : 30대 말을 정점으로 지속적으로 하락하고 있음

<그림 3> 생산직 근로자 연령계층별 임금수준 추이



주 : 연봉 = 정액급여*12 + 연간특별급여

II. 임금피크제의 의의 및 도입 필요성

1. 고령화의 진전에 대한 기업의 대응방안

- ① 인원조정(희망퇴직 또는 정리해고)
- ② 연봉제 등 성과중심의 보상관리로의 전환
- ③ 임금피크제

2. 연공급제가 현실의 임금체계라고 할 경우 중고령자의 계속고용을 가능하게 하는 방안

- ① 중고령자의 생산성을 임금수준과 비슷하거나 높게 하는 방안:현실적으로 어려운 방안
- ② 중고령자의 임금수준을 생산성에 맞춰 낮추는 방안 : 임금피크제

3. 임금피크제의 정의 : 고용보장(현행 정년고용보장 또는 정년 후 고용연장)을 전제로 중 업원의 임금을 조정하는 임금제도

※ 연공급 : 젊을 적에는 공헌도가 임금을 상회하고, 중년 이후에는 임금이 공헌도를 상회하여 장기적으로는 임금과 공헌이 균형을 이루는 임금체계임.

- 따라서 노사간 신뢰가 낮은 현 상황에서 연공급제를 그대로 유지하면서 고용연장을 전제로 임금을 삭감하는 임금피크제의 도입은 임금과 공헌도의 균형을 붕괴하여 중고령자의 불만과 노동조합의 반발을 초래할 수 있다는 문제점도 있음.

4. 임금피크제 도입의 필요성

- 사회의 고령화로 기업내부인력 구성 또한 고령화가 급진전되고 있음.
 - 고령화의 진전은 연공급제로 자연적으로 인건비의 증대를 초래하여 기업의 입장에서 중고령자에 대한 해고유인을 갖도록 함.
- 그 결과 평균정년연령은 56.6세(300인 이상 기업)이지만 실제 기업현장에서는 심지어 30대도 명예퇴직대상이 되고 있는 실정임.
- 선진국에 비해 우리나라는 노후생활보장제도가 아주 미흡한 실정임.
 - 조기퇴직은 개인은 물론 사회적으로도 많은 부작용을 초래하고 있다는 점과 아울러 고령화의 진전에 대한 기업의 대응방안인 인원조정과 성과급으로의 전환이 장점과 아울러 단점도 가지고 있음.
- 따라서 연공급제가 현실의 임금체계라는 점을 감안하면 임금피크제의 도입에 대해 노사로부터 일부 부정적인 반응이 있다 하더라도 임금피크제는 중고령자의 고용보장은 물론 사회의 활력 증대를 도모할 수 있는 현실성 있는 방안으로 판단됨.

Ⅲ. 현행 정년고용보장형 임금피크제모델

1. 임금피크제 모델 유형

가. 현행 정년고용보장형 임금피크제모델

- 각 기업이 단체협약이나 취업규칙으로 정한 정년연령을 기업이 보장하는 것을 전제로 정년 전 일정연령부터 임금을 조정하는 모델

나. 고용연장형 임금피크제모델

- ① 정년연장형 임금피크제모델
- ② 고용연장형 임금피크제 모델

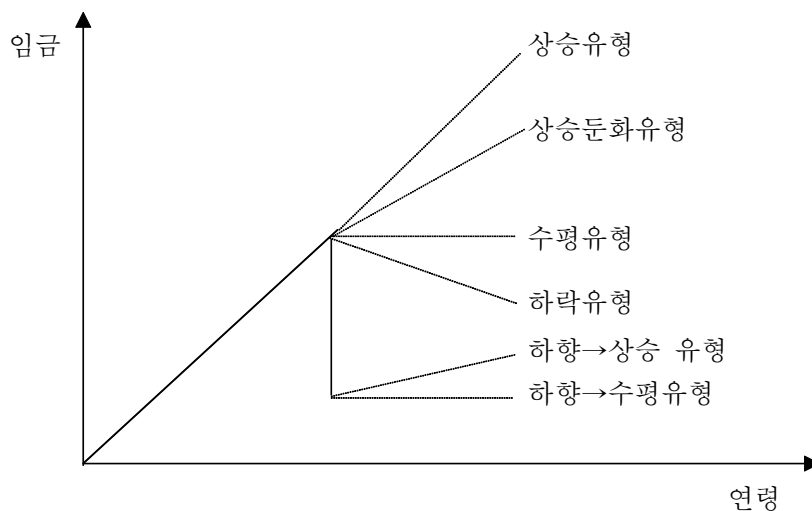
※ 일본의 경우 고연령자고용안정법에서 정년 60세가 의무화되어 있기 때문에 60세 정년 퇴직 후의 고용연장방안에 주안점이 주어져 있음.

- 그러나 우리나라에서는 일본과는 달리 현행 정년연령도 보장되지 않고 있기 때문에 단기적으로는 현행 정년고용보장형 임금피크제모델이 현실적인 것으로 판단됨.

2. 정년을 보장하는 대가로 임금을 조정하는 경우 고려요인

가. 임금커브의 유형

<그림 3> 임금곡선의 유형



○ 일본의 경우는 상승둔화형과 수평형이 가장 많이 활용되고 있음.

나. 임금의 굴절연령

- 일본 기업에서 임금의 굴절연령은 55세가 가장 많음.
- 일본기업(특히 300인 이상 대기업)에서는 우리나라와는 달리 정년이 보장되는 가운데 55세 정년을 60세로 연장하는 과정에서 임금피크제를 도입했기 때문임.

<표 8> 임금 굴절연령

	합계	50세 미만	50세	51-54세	55세	56-59세	60세 이후
일본노동연구기구	100.0	14.7	16.1	7.5	32.1	21.9	6.3
노무행정연구소	100.0	5.5	12.4	6.9	45.5	29.0	-

- 우리나라의 경우에는 현행 평균정년연령은 56.6세이지만, 정년이 사실상 지켜지지 않고 있다는 점을 감안하면 조직, 산업 및 직종의 성격, 기업내 인력구성유형, 정년준수 여부 등에 따라 결정될 사항이지만, 평균적으로는 50대 초반을 임금이 굴절하기 시작하는 연령대로 설정해도 무방할 것으로 보임.

다. 임금수준의 감액률

- 노동조합이나 근로자에게 임금굴절연령보다도 더 중요한 사항은 임금감액률임.
- 정년을 보장한다고 하더라도 임금감액률이 지나치게 많을 경우에는 노동조합이나 근로자들이 수용하기 어렵기 때문임.
- 감액률은 임금커브가 하락 후 상승형에서는 15~20%, 하락후 수평형에서는 20~25%가 가장 많으며, 25% 이상 감액하는 경우도 적지 않음(표 2 참조).

<표 9> 정년도달전 감액하는 경우 감액 후 지급률

(단위 : %)

	하락후 상승형	하락 후 수평형
70% 미만	4.3	13.3
70~75% 미만	13.0	13.3
75~80% 미만	4.3	33.3
80~85% 미만	34.8	20.0
85~90% 미만	17.4	6.7
90~95% 미만	13.0	6.7
95% 이상	13.0	6.7
평 균	82.1	75.8

자료 : 勞務行政研究所(1999.11.12:11)

라. 임금구성항목의 조정

○ 임금조정방안

① 기본급 조정방안

- 베이스업분 조정 : 동일인상률 적용, 감액지급, 미지급
- 호봉승급분 조정 : 정지 또는 감액지급

※ 일본의 경우 정기승급분에 대해서는 정지의 비중이, 베이스업에 대해서는 일반종업원과 동일하게 적용한다는 비중이 가장 높음.

※ 우리나라에서는 정기승급분에 대해서는 정지, 베이스업에 대해서는 일반종업원과 동일 또는 차등지급하여 기업의 인건비 부담을 경감시킬 필요성이 있음.

② 수당조정

- 특히 관리직정년제를 채택하여 일정연령에 도달하면 관리직으로부터 해제시킴으로써 수당을 지급하지 않는 방법이 일본에서는 일반화된 방법임.
- 우리나라에서도 일본과 같은 관리직 정년제를 채택하여 수당을 경감시키는 방안이 기업은행, 외환은행 등 금융권에서 도입되고 있음.

③ 상여금 조정

- 상여금은 정기(고정)상여금과 특별상여금(성과상여)으로 구성되어 있음.
- 임금피크제 적용대상자에 대해서는 정기상여의 비중을 줄이고 성과에 따라 지급되는 특별상여의 비중을 높이는 방안이 바람직함.

3. 현행 정년고용보장 임금피크제모델 도입시 유의사항

가. 퇴직금

- 퇴직금의 산정기준은 퇴직 직전 3월간의 평균임금이므로 현행 정년고용보장형 임금피크제를 도입하여 정년도달시에 퇴직금을 수령하면 퇴직금이 줄어드는 결과를 초래하므로 노동조합과 근로자의 반발 초래

○ 조정방안

① 퇴직금 중간정산제 도입

- 임금이 굴절되는 시기에 퇴직금중간정산제 실시.
- 실시하기 어려운 기업에서는 임금이 하락하기 직전에 퇴직금을 채무확정하고, 채무확정된 퇴직금에 대해서는 시장정기예금이자율을 가산하여 채무변제시에 지급

② 퇴직연금제 도입

- 현재 퇴직금은 근로자의 퇴직시에 일시금만으로만 지급할 수 있도록 되어 있어 연금 등으로 분할 지급할 수는 없기 때문에 기업에 부담이 될 뿐 아니라 근로자의 노후생활 안정기능도 미흡한 실정임.
- 퇴직금은 상시 5인 이상 고용 사업장을 대상으로 하고 있고, 국민연금 또한 2003년 7월 1일 이후에야 4인 이하 사업장의 근로자에게도 적용확대되었다는 점을 감안하면 4인 이하 사업장 근로자의 노후생활보장제도는 아주 미흡한 실정임.
- 그러므로 모든 사업장 근로자의 중층적 노후생활보장제도의 구축을 위해서도 퇴직금과 동일한 가치를 갖는 퇴직연금을 도입할 필요성이 있음.
- 현재 정부는 근로자퇴직급여보장법(안)을 마련하여 2004년 7월 시행을 목표로

하고 있음.

나. 국민연금

- 현행 국민연금액 : 연금수급전 3년간의 평균소득월액의 평균액 + 국민연금가입자 개인의 가입기간동안의 표준소득월액의 평균액
- 기본연금액의 산정에서 연금수급전 3년간의 평균소득월액의 평균액이 포함되므로 정년보장형 임금피크제를 도입하여 임금이 하락하는 경우 국민연금수령액의 저하를 초래할 수 있음.
- 임금피크제를 도입하여 특정연령 이후 임금을 하락하더라도 국민연금수령액에는 가입자 개인의 가입기간동안의 표준보수월액 또한 포함되어 있어 근로자 개개인의 손실액은 퇴직금에 비해 그리 크지 않을 수 있음.

IV. 고용연장형 임금피크제모델

1. 고용연장형 임금피크제모델의 유형

가. 정년연장형 임금피크제모델

- 정년연장형 임금피크제모델은 정년을 연장하는 대신 정년연장기간만큼 정년 전의 임금을 조정하는 모델
 - 예를 들면 현행 정년연령을 56세에서 60세로 연장하는 경우 53세부터 임금 조정
 - 일본에서도 1970년대 이후 정년연장형 임금피크제모델을 통해 정년연령을 60세로 조정하였음.
- ① 60세 정년연장형 임금피크제모델 : 현행 평균정년연령인 56.6세를 고령자고용촉진

법상의 노력의무연령 및 국민연금지급개시연령인 60세로 연장하되, 정년 연장기간만큼 정년전의 임금을 조정하는 방안

- ② 65세 정년연장형 임금피크제모델 : 60세로 일단 연장된 정년을 국민연금 지급개시 연령이 61세가 되는 2013년부터 단계적으로 연장하여 2033년에는 65세로 연장하되, 정년 연장기간만큼 정년전의 임금을 조정하는 방안

- 고령화의 진전속도에 비추어 볼 때 60세 정년연장형 임금피크제모델이 임금피크제 도입에 따른 노동조합의 반발을 최소화 할 수 있는 방안임.

- 그러나 정년 연장은 연공급 임금체제로 인한 인건비 상승, 연공적 인사관리에 의한 인사적체 및 종업원의 사기 저하, 고령근로자의 비능률·직장불적응, 고령자 적합직무 또는 직종 부족, 확실적인 고령자관 및 고령자 자신의 자기소외의식, 객관적이고 체계적인 인사고과제도의 미정착, 고용탄력성의 상실 등의 이유로 일본에서도 61세 이상 정년연장형 임금피크제모델보다는 다음에 설명할 고용연장형 임금피크제모델의 도입률이 높은 실정임.

나. 고용연장형 임금피크제 모델 : 재고용방식을 통해 고용을 연장하는 방안

- 정년연장을 통한 고용연장이 아니라 정년연령에 도달하면 일단 퇴직하여 퇴직금을 수령한 다음 계약직, 축탁 등의 신분으로 고용이 연장되는 방안

2. 고용연장제도 도입시 고려사항 (재고용제도를 중심으로)

가. 적용대상자의 범위

- 고용연장형 임금피크제모델 도입시 그 대상이 되는 자에 대해서는 회사는 회사가 특별히 필요하다고 인정한 자로, 노동조합에서는 희망자 전원을 대상으로 하여야 한다고 주장할 것이기 때문에 노사간 다툼의 여지가 많은 부분임.
- 일본에서는 ‘회사가 특별히 필요하다고 인정한 자로 국한’한다는 비중이 가장 높음.

<표 10> 근무연장제도, 재고용제도의 적용대상자(2003년 1월 현재)

(단위 :%)

		원칙적으로 희망자전원	회사가 정한 기준에 부합하는 자 전원	회사가 특별히 필요 하다고 인정한 자에 국한	기타
근무 연장 제도	합계	29.4	13.4	52.2	2.1
	5,000인 이상	21.1	26.3	52.6	-
	1,000~4999인	19.7	10.7	69.0	-
	300~999인	6.1	17.9	70.2	2.7
	100~299인	26.8	16.0	51.9	2.6
	30~99인	31.4	12.6	50.9	1.9
재고 용제 도	합계	23.6	16.7	56.4	1.6
	5,000인 이상	21.1	30.9	45.3	2.7
	1,000~4999인	13.9	19.1	65.7	1.0
	300~999인	11.4	19.9	67.1	1.1
	100~299인	20.1	18.1	60.2	1.2
	30~99인	27.1	15.5	53.2	1.8

자료 : 厚生労働省(2003).

나. 재고용기간 및 최고고용연령

- 계속고용제도의 고용기간은 노동계약의 기간으로서, 우리나라의 현행 근로기준법에 서는 근로계약은 기간의 정함이 없는 것과 일정한 사업완료에 필요한 기간을 정한 것을 제외하고는 그 기간은 1년을 초과하지 못하도록 규정되어 있음(제23조)
- 일본의 노동기준법에서도 원칙적으로는 고용계약기간의 상한은 1년이지만, 2000년 4월부터 만 60세 이상 고령자간에 체결되는 근로계약에 대해서는 예외적으로 3년 으로 연장되었음(제14조 3호).
- 고용기간은 1년의 비중이 가장 높음.
 - 1년의 비중이 압도적인 이유는 고령자의 경우 건강면에서 안정성이 낮기 때문에 3 년에 걸친 장기간의 고용계약은 기업으로서는 위험이 따르기 때문에 고령자의 건 강상태가 허용하는 한 1년의 고용계약기간을 반복하는 경우가 일반적이라는 것을 의미

<표 11> 고용기간

(단위 :%)

		일률정년제 기업중 정년후 제도있는 기업	고용기간의 정함 있음					고용기간 정함없음
			계	1년 미만	1년	1년~3년 미만	3년	
근무연장제도	합계	(24.9) 100.0	44.5	6.0	28.8	4.2	5.6	49.6
	5,000인 이상	(6.2) 100.0	84.2	26.3	52.6	-	5.3	10.5
	1,000~4999인	(13.5) 100.0	66.9	10.0	52.4	4.1	0.3	29.3
	300~999인	(16.3) 100.0	65.8	11.7	47.3	5.0	1.8	30.4
	100~299인	(20.4) 100.0	56.7	10.0	34.0	7.2	5.5	40.2
	30~99인	(27.8) 100.0	39.9	4.6	26.0	3.4	5.9	53.4
재고용제도	합계	(53.1) 100.0	63.6	7.8	48.1	4.5	3.3	33.7
	5,000인 이상	(72.6) 100.0	95.1	10.8	75.8	5.8	2.7	4.5
	1,000~4999인	(64.5) 100.0	88.7	9.8	69.0	7.1	2.9	9.6
	300~999인	(63.6) 100.0	86.1	12.6	65.5	5.1	2.9	11.7
	100~299인	(59.8) 100.0	78.3	8.5	61.5	5.6	2.7	20.2
	30~99인	(49.4) 100.0	53.5	6.7	39.4	3.8	3.6	43.3

주 : 무응답 제외

자료 : 厚生労働省(2003)

- 정년 후 최고고용연령은 65세 이상이 8할 이상으로 고용기간은 비록 1년이 압도적이지만, 고령자의 건강이 허용하는 한 1년 계약기간을 반복하여 65세까지 계속고용

<표 12> 정년 후 최고고용연령

(단위 :%)

	최고고용연령 채택 기업							최고고용연령 미채택 기업
	합계	60세이하	61세	62세	63세	64세	65세 이상	
합계	48.2 ¹⁾ (100.0)	(1.8)	(2.8)	(4.7)	(7.0)	(1.1)	(82.7)	51.8
근무연장제도만	49.3 ¹⁾ (100.0)	(2.1)	(0.9)	(3.8)	(3.6)	-	(89.5)	50.7
재고용제도만	49.6 ¹⁾ (100.0)	(1.0)	(3.8)	(5.8)	(8.8)	(1.5)	(79.1)	50.4
양제도병행기업	35.1 ¹⁾ (100.0)	(1.0)	(0.1)	(0.6)	(4.3)	(0.5)	(93.5)	64.9

주 : 1) 일률정년제를 채택한 기업 중 정년 후 제도가 있는 기업(67.4%)을 100으로 한 다음 최고고용연령 채택기업의 비중임

자료 : 厚生労働省(2003)

다. 고용형태

- 정년 후 재고용된 고령자의 고용형태는 정규직이 아닌 축탁사원이 압도적임.

<표 13> 고용형태

(단위 :%)

		정사원	계약사원	축탁사원	파트타임머	기타
근무연장제도	합계	42.4	7.9	43.7	15.5	8.9
	5,000인 이상	40.0	10.0	70.0	10.0	10.0
	1,000~4999인	27.2	10.6	56.7	16.7	1.1
	300~999인	32.3	7.5	55.4	12.5	8.7
	100~299인	34.7	9.7	54.7	18.8	7.6
	30~99인	45.6	7.4	39.3	14.6	9.3
재고용제도	합계	19.1	11.1	67.6	17.6	4.2
	5,000인 이상	4.6	12.4	75.2	13.7	7.8
	1,000~4999인	3.1	10.8	84.1	18.6	6.7
	300~999인	6.2	13.0	82.5	17.0	4.4
	100~299인	11.3	10.4	77.8	16.0	3.2
	30~99인	24.1	11.2	61.5	18.3	4.5

자료 : 勞働省(2000:78~79)

라. 근무형태

- 기업규모별로 약간 상이하긴 하지만 정년전과 동일하다는 비중이 압도적임.

<표 14> 근무형태(복수응답)

(단위 :%)

		정년전과 동일	근무일수는 동일, 일근무 시간은 짧음	정년전에 비해 근무일수 짧지 만, 일근무시간 동일	정년전에 비해 근무일수와 일 근무시간 짧음	기타
근 무 연 장 제 도	합계	85.5	3.4	6.4	9.4	7.2
	5,000인 이상	100.0	-	20.0	10.0	-
	1,000~4999인	88.3	2.2	11.7	11.1	1.1
	300~999인	90.5	4.2	8.7	4.3	6.0
	100~299인	88.8	4.1	5.3	6.2	11.6
	30~99인	84.1	3.1	6.5	10.7	6.0
재 고 용 제 도	합계	86.5	7.0	8.2	5.8	7.9
	5,000인 이상	78.4	26.1	30.7	22.9	7.2
	1,000~4999인	81.0	13.2	16.1	14.2	11.5
	300~999인	87.6	7.8	9.4	5.4	8.3
	100~299인	86.2	8.8	7.3	7.4	7.5
	30~99인	86.8	6.0	8.0	4.9	7.8

주 : 1) 기타에는 근무일과 시간대 자유설정, 본인의 희망에 의한 재택 근무가 포함됨.

자료 : 勞働省(2000:80~81)

마. 정년 후 재고용시 처우

○ 정년 후 고용시 처우변화

- 직무내용: 변함없음 72.4%
- 임금 : 하락 50.5%

<표 15> 정년 후 계속고용시 처우 변화

(단위 :%)

		역직			자격			직무내용			임금		
		변함	불변	미정	변함	불변	미정	변함	불변	미정	하락	불변	미정
근	합계	33.5	37.7	28.8	30.6	43.9	25.6	10.7	72.4	17.0	50.5	32.0	16.4
무	5,000인 이상	30.0	30.0	40.0	10.0	70.0	20.0	-	60.0	40.0	40.0	40.0	20.0
연	1,000~4999인	51.1	36.1	12.8	56.7	36.7	6.7	20.0	62.8	17.2	71.7	21.1	7.2
장	300~999인	43.6	35.1	21.3	36.6	43.9	19.5	11.9	75.9	12.2	53.6	30.4	15.2
제	100~299인	39.1	40.0	20.9	32.6	46.7	20.8	10.0	73.4	16.6	48.0	36.0	15.7
도	30~99인	30.9	37.2	31.9	29.2	43.1	27.7	10.7	71.9	17.4	50.8	30.9	16.9
재	합계	55.6	19.9	24.5	49.1	28.0	22.9	18.1	64.4	17.5	72.9	13.0	13.7
고	5,000인 이상	83.7	10.5	5.9	85.0	9.2	5.9	33.3	36.6	30.1	86.3	1.3	12.4
용	1,000~4999인	69.0	15.0	16.1	74.0	14.1	11.8	28.2	50.9	20.9	84.5	3.9	11.6
제	300~999인	64.9	14.7	20.5	66.2	18.2	15.6	21.7	58.0	20.2	82.3	3.8	13.9
도	100~299인	60.4	17.4	22.2	54.8	20.4	24.8	18.7	62.9	18.4	76.9	10.3	12.3
	30~99인	52.3	21.6	26.1	44.2	32.4	23.4	17.0	66.2	16.8	69.9	15.4	14.3

자료 : 勞働省(2000:84~85)

바. 임금감액률

○ 정년 후 고령자를 계속고용하는 경우 임금조정유형

1) 승계형 : 정년 전의 임금체계 또는 임금액을 반영시키는 제도

- ① 정년전 일체방식(원칙적으로 정년전의 임금체계 또는 임금액을 동일한 방식)
- ② 정률방식(정년 전 임금액 × 일정률)
- ③ 정액 + 정률방식(정액+정년 전 임금액 × 일정률)
- ④ 정액제(직능자격 등에 따라 복수의 정액제)
- ⑤ 개별산정방식(개인별로 감액폭 설정)

2) 비승계형 : 정년 전의 임금체계 또는 임금액을 반영시키지 않는 제도

- ① 독자방식(정년 전의 임금체계 또는 임금액과는 별도로 직무급 등으로 바꾸는 것으로서 임금체계의 변경 수반)
- ② 정액일률방식(전원 일률적으로 정액제도로 하는 방식) : 신용보증기금의 재고용제도

○ 일본에서는 정률방식, 정액일률방식 등의 순임.

○ 임금감액률은 20~30% 미만, 30~40% 미만, 15~20% 미만의 순임.

<표 16> 근무연장 또는 재고용후 임금감액률(정년 전과 비교시)

(단위 :%)

		기준내 임금이 하락하는 기업	감액률					
			10% 미만	10-15% 미만	15~20% 미만	20~30% 미만	30~40% 미만	40%이상
근 무 연 장	합계	(50.5) 100.0	20.9	13.6	17.4	23.6	13.8	8.6
	5,000인 이상	(40.0) *	*	*	*	*	*	*
	1,000~4999인	(71.7) 100.0	7.0	10.1	20.2	16.3	10.1	20.2
	300~999인	(53.6) 100.0	12.8	10.8	23.0	26.6	13.3	12.3
	100~299인	(48.0) 100.0	12.8	12.5	22.4	26.0	12.7	9.2
	30~99인	(50.8) 100.0	24.0	14.1	15.5	22.8	14.2	8.0
재 고 용 제 도	합계	(72.9) 100.0	9.0	10.0	17.3	25.0	18.2	7.6
	5,000인 이상	(86.3) 100.0	1.5	2.3	8.3	15.2	21.2	41.7
	1,000~4999인	(84.5) 100.0	4.1	4.6	11.6	24.5	21.7	29.2
	300~999인	(82.3) 100.0	3.9	8.1	13.6	27.7	16.3	27.6
	100~299인	(76.9) 100.0	7.1	11.9	19.0	23.3	18.1	15.8
	30~99인	(69.9) 100.0	10.7	9.7	17.4	25.4	18.4	16.5

주 : *는 해당기업수가 적기 때문에 공포하지 아니함.

자료 : 勞働省(2000:84~85)

<부록 1> 신용보증기금의 임금피크제

1. 도입목적

- ① 인사적체 해소
- ② 승진기회 확대
- ③ 고령자의 사기 제고
- ④ 명예퇴직의 대체제도로 활용

2. 임금피크제의 내용

- ① 직군전환 : 만 55세에 일반직에서 별정직으로 전환
 - 별정직에 업무지원직 신설
- ② 직무 : 오랜 경험과 노하우를 필요로 하는 직무
 - 채권추심, 소송수행업무, 기타업무(컨설팅, 연수원 교수, 신용조사서 감리 등)
- ③ 임금 : 전환전 임금의 평균 55%
 - 임금의 구성 : 임금 + 성과급 + 연월차수당(미사용시)
 - 임금 : 1차년도 전직전의 75%, 2차년도 55%, 3차년도 35%
 - 성과급 상한 : 년도와 담당업무에 따라 차등, 2차, 3차년도로 갈수록 한도 확대
- ④ 퇴직금 중간정산
- ⑤ 복리후생 : 전환 전과 동일
- ⑥ 처우 : 전환 전과 동일(예컨대 신분, 호칭 등)
- ⑦ 복선형 고용제도 도입
 - 55세시 명예퇴직, 직군전환, 업무연구역으로 전환 등

3. 노사의 협의과정

- 2002년 4월부터 노사협의를 시작하여 2003년 4월 노사합의 후 동년 7월부터 실시

4. 효과

- ① 고용불안 해소
- ② 사회적 신분 유지
- ③ 구조조정 효과
- ④ 인사적체 해소 및 인건비 절감
- ⑤ 직원 및 조직의 moral hazard 방지

<부록 2> 후지(富士)전기의 선택적 정년연장제도

1. 선택적 정년연장제도의 도입배경

- ① 2001년부터 노령후생연금(정액부분)의 지급개시연령의 단계적 상향조정
- ② 종업원의 니즈(60세 이후 안정된 수입, 높은 취업의욕 등)
- ③ 회사의 니즈(풍부한 경험과 기술을 가진 고령인재 활용)

2. 선택적 정년연장제도의 내용

- ① 본인의 의사 존중 : 55세 시점에서 60세 정년 또는 정년연장 선택
- ② 담당직무 : 회사가 지정(현직근무 포함)
- ③ 근무형태 : 통상근무 원칙.

3. 임금조정방안

1) 임금

- ① 60세까지는 56세부터 임금·상여 15% 삭감
- ② 60세 이후는 55세 연봉의 약 50%
 - 노령후생연금의 비례부분과 고연령계속고용금부금을 고려하여 설정

2) 퇴직일시금제도 개정

3) 기업연금(후생연금기금)제도 개정

4. 노사간 협의과정

- ① 1999년 5월부터 9월까지 4개월간 노사 각 4인으로 노사검토위원회 구성하여 협의
- ② 2000년 춘투 전에 합의

5. 노사간 쟁점사항

- ① 급여수준의 감축액
- ② 선택내용 변경 : 정년연장자가 부득이한 사정으로 퇴직시 퇴직위로금 지급(정년까지의 잔여기간 기준)
- ③ 60세 이후의 근무형태 : 원칙 통상근무

5. 향후 과제

- ① 직무개발 : 외주업무
- ② 근무형태 다양화
- ③ life plan 연수 충실
- ④ 공적 급부(연금, 고용보험)제도의 개정에 따른 노동조건 개선

<부록 3> 산요(三洋)전기의 '60세 이후의 고용연장제도'

1. 고용연장제도의 도입배경

- ① 2001년부터 노령후생연금(정액부분)의 지급개시연령의 단계적 상향조정
- ② 종업원의 니즈(60세 이후 안정된 수입, 높은 취업의욕 등)
- ③ 회사의 니즈(풍부한 경험과 기술을 가진 고령인재 활용)

2. 고용연장제도의 내용

- ① 대상 : 보직자를 제외한 희망자 전원
- ② 신청시기 : 55세에 신청
- ③ 특징 : 60세를 기점으로 전후 기간을 같이 하여 재고용기간에 따라 임금을 감액

3. 고용 및 처우의 내용

1) 정년까지의 처우

- ① 임금 : 기본급의 25~30% 감액 → 상여도 동일비율로 감액
- ② 퇴직일시금제도 신설 : 정년전에 임금·상여가 감액되기 때문에 퇴직일시금 제도 신설

2) 재고용후의 처우

- ① 신분 : 60세까지는 사원, 그 후는 senior staff
- ② 조합원자격 : 유지
- ③ 직무 : 정년까지는 원칙적으로 현직, 재고용후 이동
- ④ 노동시간 : 정사원과 동일
- ⑤ 임금 : 최저 200만엔(월례임금 월 15만엔 + 상여 20만엔) + $a(\text{직무} \cdot \text{성과})$
- a 는 상여로 지급
- ⑥ 임금산정기준 : 재직노령연금과 고연령고용계속급부금의 수급을 전제로 외부노동시장의 임금을 고려하여 임금산정. 직업안정소에서의 구인배율로 고려
- ⑦ 재고용 종료시 일시금 지급(일종의 공로금)

3. 노사간 협의과정 및 노사간 쟁점사항

- ① 1998년부터 노사 공동으로 '고용처우검토프로젝트' 설치하여 2000년 4월 동제도 도입
- ② 노사간 쟁점 : 정년전의 임금삭감액, 퇴직일시금

4. 향후 과제

- ① 60세 이후에도 계속가능한 직무개발
- ② 다양한 근무형태

<부록 4> 일본기업(중견식품유통업체)의 시니어급 사례

1. 시니어직 도입목적

- ① 본인의 정년퇴직에의 soft landing
- ② 직위 이양으로 조직 활성화
- ③ 총액인건비 관리
- ④ 장래 정년연장 대비

2. 처우의 내용

- ① 역직정년제 도입 : 55세부터 개인별로 역직정년을 정해 58세에는 전원 역직 정년
- ② 시니어직제의 도입 : 55세에 도달한 사원 전원을 현행과는 전혀 다른 별도의 처우체계인 ‘시니어직’제도로 이행

3. 시니어직제의 내용

가. 등급 : 없음

나. 급여

① 기본급 : 연령급 + 시니어급

- 연령급 : 55세 131,200엔으로 1만엔 삭감, 58세에 121,200엔으로 또 1만엔 삭감
- 시니어급 : 현재 직능급액의 0~-15% 범위내에서 설정. 정기승급분 폐지. base-up제도 유지

② 수당

- 관리·전문직수당 : 6등급 이상인 직무담당자에게는 58세까지만 지급
- 기타 특수작업수당, 시간외 수당, 가족수당, 통근수당 등은 현행대로 지급

③ 시니어급의 내용

- 직무등급에 따라 임금조정
 - 직무내용이 동급이면 종래 직능급의 0% 삭감
 - 직무내용이 1등급 하락하면 종래 직능급의 5% 삭감
 - 직무내용이 2등급 하락하면 종래 직능급의 10% 삭감
 - 직무내용이 3등급 하락하면 종래 직능급의 15% 삭감
- 동일한 직무를 계속하는 경우에도 본인의 등급보다 낮은 직무 수행시에는 임금 삭감
- 정기승급분 : 폐지
- 베이스업 : 유지

④ 상여 : 평가에 따라 차등지급