

# 지방공기업의 성공적 임금피크제 도입을 위한 과제

## Wage Peak System of Local Public Corporation in Korea : Problems and Recommendations

최 태 선\* · 김 형 진\*\*

Choi, TaeSun · Kim, Hyeongjin

### ■ 목 차 ■

- I. 서 론
- II. 이론적 논의
- III. 조사 설계
- IV. 임금피크제 실태조사 결과
- V. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 지방공기업의 공식적인 임금피크제 도입에 앞서, 제도의 도입 및 운영 실태와 구성원의 인식을 조사하여 제도의 성공적 도입방안을 제시하는 데 있다. 이를 위해 지방공기업의 인사담당자를 대상으로 임금피크제의 도입현황, 도입목적, 도입 제안자, 도입 및 운영상 문제점 등을, 일반직원을 대상으로 고령인력에 대한 인식, 임금피크제 도입 찬·반 의견 및 이유, 선호하는 임금피크제 유형 등을 설문조사하였다. 조사 결과, 58개 응답기관 중 도입기관은 3개에 불과하였으며 일반직원들도 도입에 대한 반대비율이 다소 높았으나, 고령인력 및 임금피크제의 장점에 대해 대부분 긍정적인 응답을 나타냈다. 임금피크제 관련 제도와 설문분석 결과를 바탕으로 성공적인 임금피크제를 도입하기 위하여 직원들의 이해도를 높이고 공감대를 형성할 수 있도록 임금피크제에 대한 홍보 및 교육의 실시, 임금피크제 표준안 마련, 임금피크제 도입관련 직무컨설팅 등 행정적 지원 및 정부의 재정적 지원, 임금피크제 도입의 성과 검토 등 다섯 가지 과제를 제안하였다.

□ 주제어 : 지방공기업, 임금피크제, 정년연장

\* 지방공기업평가원 책임전문위원(주저자)

\*\* 조선대학교 초빙객원교수(교신저자)

논문 접수일: 2015. 10. 21, 심사기간(1차): 2015. 10. 21~2015. 12. 18, 게재확정일: 2015. 12. 18

This article investigates the realities and problems of institutionalizing the wage peak system in local public corporation in Korea through surveying the awareness of the employees. We made a survey of the introduction and operation of wage peak system, including the purpose, proposer, pros and cons, to personnel manager of local public enterprises and employees, respectively. The survey shows that only three of 58 local public corporations responding the survey have introduced and the rest have recognized the inevitability of the wage peak system. In light of the results, we suggest some recommendations, including PR and education on wage peak system, guiding manuals, policy incentives such as job consulting, administrative and financial support by the government, performance review for introduction of wage peak system, etc.

□ Keywords: local public corporation, wage peak system, retirement-age extending

## I. 서론

우리나라의 고령인구비율은 출산을 감소, 의학기술의 발달 등으로 인하여 급속히 증가하는 추세에 있다. 인구의 급속한 고령화는 만 15세 이상 64세 이하 생산가능인구의 감소를 발생시키고, 이는 낮은 경제성장률과 청년실업 등의 사회적 문제를 발생시키는 원인이 된다. 이러한 고령화 및 청년실업 문제가 사회적으로 확산되면서 기획재정부는 2015년 5월 7일 「공공기관 임금피크제 권고안」을 확정 및 발표하여 임금피크제를 전체 공공기관으로 확산시키고, 절약한 인건비를 신규채용에 활용함으로써 청년층의 고용기회를 확대하는 방안을 마련하였다(기획재정부, 2015.5.7. 보도자료). 더불어, 임금피크제의 긍정적 효과를 모든 공공부문으로 확산시키고, 나아가 민간부문의 참여를 활성화하기 위하여 행정자치부는 2015년 7월 15일 기재부 권고안과 유사한 내용의 「지방공기업 임금피크제 권고안」을 발표함으로써, 지방자치단체 공공서비스 전달의 중요한 역할을 담당하고 있는 지방공기업의 임금피크제 실시를 추진 중이다. 권고안은 ‘임금피크제 대상은 모든 지방공사 및 지방공단의 전 직원이며, 이미 임금피크제를 도입한 기관들도 권고안에 따라 제도를 보완하여야 한다는 점’, ‘정년이 연장되는 기관은 정년 연장으로 줄어들게 되는 퇴직자 수만큼 신규채용 목표를 설정해야 하며, 이미 정년이 60세 이상인 기관은 정년이 1년 남은 재직자 수만큼 신규채용 목표를 설정해야 한다는 점’, ‘총액인건비 인상을 한도 범위 내에서 임금피크제 관련 신규채용 인원의 인건비가 포함되도록 설계하여야 한다는 점’, ‘정원은 임금피크제 관련 신규채용 규모만큼 별도

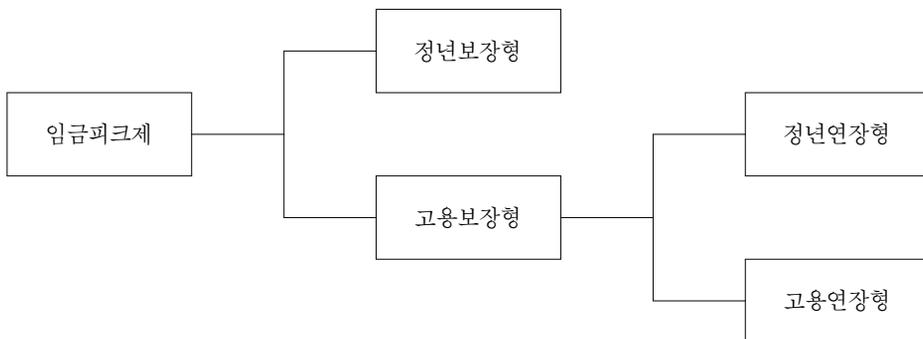
정원을 반영하고, 직급은 별도직군 또는 초임직급으로 구분하여 적용한다는 점, '임금피크제를 도입하는 지방공기업에 대해 "장년고용유지+청년고용" 1쌍 당 540만원의 상생고용지원금을 2년간 지원한다는 점' 등을 주요 골자로 하고 있다(행정자치부, 2015.7.15. 보도자료). 정부가 이렇게 공공기관에 임금피크제 도입을 적극적으로 추진하는 이유는 공공부문이 선도적으로 임금피크제를 도입함으로써 민간부문까지의 확산을 유도하기 위한 것으로 풀이된다. 이는 임금피크제를 통하여 근로자 입장에서는 정년 및 고용의 보장 혹은 연장에 따른 안정성 확보, 기업 입장에서는 인사순환, 고령인력의 경험과 지식활용, 인건비 절감 등의 긍정적 효과를 각각 기대할 수 있기 때문이다. 그러나 임금피크제의 성공적인 도입을 위해서는 제도에 대한 근로자들의 인식이 관건이라고 할 수 있다. 이해당사자 간 의견이 조율되지 못할 경우 임금피크제를 통해 근로자와 기업 모두 상생한다는 당초 제도의 도입 취지를 저해할 우려가 있기 때문이다. 임금피크제의 이해도 및 만족도가 높을수록 조직몰입이 높고(김기영·고미애, 2009), 임금피크제 도입에 대한 긍정적 인식이 직무몰입에 유의한 정(+ )의 영향을 미친다는 연구결과(강수돌·강승완, 2014) 등이 이를 뒷받침하고 있다. 또한, 임금피크제를 도입할 의사가 없는 기업의 경우 '노사합의의 어려움'이 가장 큰 원인으로 조사되기도 한다(김정환·임효창, 2008). 그러나 노사합의 여부를 떠나 무엇보다 근로자와 기업, 나아가 국민과 정부가 진정으로 공감대를 형성하여 모두에게 도움이 되는 임금피크제를 구축하기 위해서는 무조건적인 도입보다는 사전에 근로자의 니즈를 충분히 파악하는 것이 성공의 열쇠가 될 것이다.

정부가 임금피크제 도입을 검토 중인 지방공기업은 2015년 6월 현재 전체 400개 기관 가운데 143개 지방공사·공단이다. 이들 공사·공단이 2016년부터 고령자고용법의 직접적인 적용대상 기관이므로 지방공기업의 임금피크제 실태와 구성원의 인식을 파악하여 사전에 제도의 한계와 개선점을 모색할 필요가 있다. 임금피크제는 도입배경, 조직구성원의 인식 및 인적자원관리기법 등에 따라 실질적인 도입효과가 크게 좌우된다고 한다(이선우·조경훈, 2013; 이지만 외, 2012; Baird & Meshoularm, 1988; Huselid, 1995). 이에 본 연구는 정부의 임금피크제 도입권고에 앞서 지방공기업을 대상으로 제도의 실태와 근로자들의 인식을 조사하여 임금피크제의 성공적 도입방안을 제시하고자 한다. 이를 통하여 이미 도입한 기관들은 임금피크제를 보다 효과적으로 설계하고, 미도입 기관들은 시행착오를 최소화할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 논의

### 1. 임금피크제의 개념 및 유형

임금피크제(wage peak system)는 “고용보장을 전제로 종업원의 임금을 조정하는 제도”(이승복·한인수, 2014: 82; 한국노동연구원, 2003: 7) 혹은 “고령 근로자를 퇴직시키지 않고 계속 고용하는 대신, 해당 근로자의 임금을 일정한 연령이 지난 이후에 단계적으로 감축하는 제도”(윤현중 외, 2012: 2) 등으로 다양하게 정의되고 있다. 요컨대, 임금피크제는 근로자의 고용을 보장하는 대신 임금을 조정하는 제도이며, 기존의 근로기간과 임금체계를 변화시키는 특성을 갖고 있다. 이로 인하여 고용자는 임금체계의 개편에 의한 인건비 절감을 기대할 수 있고, 근로자는 근로기간의 연장에 따른 안정적인 노후 소득을 확보할 수 있다. 임금피크제의 유형은 크게 정년보장형(retirement-security model)과 고용보장형(employment-security model)의 두 가지 모형으로 구분할 수 있다. 고용보장형은 다시 정년연장형과 고용연장형(재고용형)으로 구분할 수 있으며, 최근에는 시간단축형 임금피크제가 제시되기도 한다(신정식, 2013).



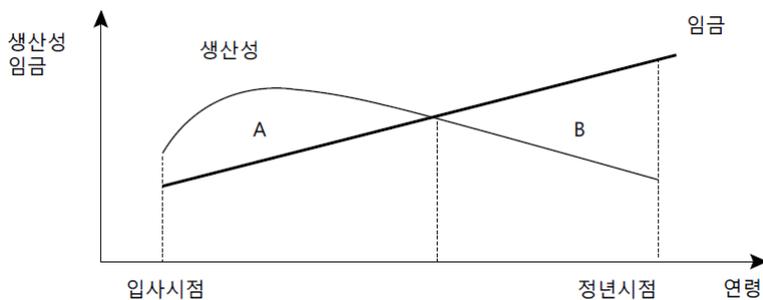
<그림 1> 임금피크제의 유형

먼저, 정년보장형 임금피크제는 정년을 보장하는 대신 정년 전 일정연령부터 임금을 조정하는 유형이다. 예를 들어, 59세 정년에 도달하기 전 3~4년 전을 기점으로 정년퇴직까지 임금이 점차 감소하는 형태로, 공공기관 중 대한전선(주), 한국컨테이너 부두공단 등이 대표적이다. 둘째, 정년연장형 임금피크제는 현행 정년을 늘리되 일정 시점부터 임금을 줄이는 유형이다. 예를 들어, 정년이 57세인 경우 53세부터 임금상승률을 감소시키다가 57세 이후에는 임금 감소를 전제로 계속 고용을 하는 형태(예, 대우조선해양)가 있고, 정년을 1년 연

장하되 55세를 피크로 임금감소를 실시하는 형태(예, 한국감정원) 등이다. 셋째, 고용연장형 임금피크제는 정년퇴직 후 재고용을 조건으로 정년 전부터 임금을 줄이거나 정년연령에 도달하여 퇴직 후 재고용방식을 통해 고용을 연장하는 두 가지 형태로 계약직이나 촉탁직 등 새로운 고용형태로 계약을 이어가는 방식이다. 예를 들어, 정년을 58세에서 59세로 연장하는 대신 만 55세부터 계약직 전환 후 임금을 감소하는 형태로 수출입은행이 대표적이며(강수돌·강승완, 2014), 이 외에 현대차그룹, 대우조선, 한국전력, 한국SC은행 등이 있다(신정식, 2013).

## 2. 임금피크제 도입의 활성화

임금피크제의 도입배경을 Lazear(1979)는 연공급과 정년, 생산성간의 관계로 설명하고 있다. 장기고용 관행이 존재하는 직장에서 입사 초에는 직원이 생산성 대비 낮은 임금을 받지만 정년에 가까워질수록 생산성 대비 높은 임금을 받게 되어 결과적으로 전자의 경우는 기업이 이익을, 후자의 경우는 기업이 손실을 감수하게 되는 구조라고 할 수 있다. 이는 기업과 근로자에게 모두 유리한 임금제도로 볼 수 있으나, 고령화로 A영역보다 B영역에 속하는 근로자가 많아짐에 따라 기업들은 연공급 임금곡선의 기울기를 일부 하향조정하는 임금피크제를 도입하여 중고령 근로자의 고용을 유지하면서도 인건비 부담을 경감하는 효과를 거두고자 한다는 것이다(Lazear, 1979; 권소영·김성국, 2012 재인용).



<그림 2> 임금피크제의 원리

자료: 구인혁(2009).

이 외에도 임금피크제의 도입 배경 및 목적과 관련하여 다양한 연구들이 이루어졌다. 권소영·김성국(2012)은 한국노동연구원에서 실시한 2007 사업체 패널조사 자료를 활용하여 우

리나라 기업들이 임금피크제를 도입하는데 있어서 결정요인들이 무엇인지를 살펴본 결과, 정당성 관점에서 공기업과 정부투자기관을 중심으로 시행되어 왔음을 입증하고, 합리성 관점에서 고령사회에 대한 변화에 대처하기 위해 도입한다는 것을 확인하였다. 이선우·조경훈(2013)의 경우 국내 25개 시장형·준시장형 공기업을 대상으로 임금피크제 관련 주요 이슈를 분석하였는데, 고령화 사회 대비, 장기근속자 고용보장, 고임금자 인건비 절감, 신규인력 채용 촉진, 조직효율성 증대 등이 도입목적으로 나타났다.

한편 임금피크제의 도입실적이 저조한 상황에서 제도를 활성화하기 위한 많은 방안들이 고려되어야 한다. 이와 관련한 연구로 이영면·정선아(2014)는 임금피크제와 관련된 기존 21편의 국내 연구들을 임금피크제 활성화요인과 그에 따른 개별기업 차원에서 취해야 할 전략, 정부차원에서의 대안 제시, 정부 재정을 통한 간접 지원, 법규를 통한 직접 규율 등으로 대분류하여 논의된 방안들을 분석하였다.

<표 1> 임금피크제 활성화 방안

특 성	내 용					
임금피크제 활성화 요인	개별기업 차원 전략		정부 차원 대안 제시		재정을 통한 간접지원	법규를 통한 직접 규율
	6회(17%)		14회(40%)		8회(23%)	7회(20%)
개별기업 차원에서 취해야 할 전략이슈	직무재설계		임금연공성완화		노동조합 협조	
	3회(43%)		3회(43%)		1회(14%)	
정부차원에서 대안 제시 이슈	적합직무 개발	유연한 임금피크제	성과주의 강화	피크기준 제시	재고용 활성화	사회적 합의/홍보
	6회(33%)	6회(33%)	2회(11%)	6회(33%)	1회(6%)	1회(6%)
정부 재정을 통한 간접지원 이슈	지원금 강화		능력개발지원		취약계층 우선	
	7회(58%)		4회(33%)		1회(8%)	
법규를 통한 직접 규율 이슈	연금수령연계	정년 법제화	정년 보장제	점진적 퇴직제	기간제법 완화	
	2회(25%)	2회(25%)	2회(25%)	1회(13%)	1회(13%)	

자료 : 이영면·정선아(2014). 내용 재구성

임금피크제를 활성화하기 위해서는 개별기업 차원의 전략, 정부의 재정을 통한 지원, 법규를 통한 직접규율 등에 비해 정부차원의 대안 제시가 필요한 것으로 많이 나타났다. 그 중에서도 정부의 역할로 적합직무 개발, 유연한 임금피크제, 피크기준 제시 등이 필요한 것으로 제시되었다. 뿐만 아니라 정부의 임금피크제 지원금의 강화 및 근로자의 능력개발지원, 개별기업의 직무재설계 및 임금연공성 완화 등이 임금피크제 활성화를 위해 필요한 방안으로 나타났다.

그러나 임금피크제의 활성화와 성공적 도입은 정부의 지원 혹은 개별기업의 노력과 같은 어느 한 가지에 의해 이루어지지 않는다. 이와 관련한 연구로 이지만·박성훈 외(2012)는 국내의 사례분석을 통해 임금피크제의 도입배경, 다른 인적자원관리 기법들과의 정합성, 조직구성원의 인식 등이 제도의 효과에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 뿐만 아니라 임금피크제 도입에 대한 구성원의 긍정적 인식이 직무몰입에 유의한 정(+ )의 영향을 미친다는 점을 유념할 필요가 있다(강수돌·강승완, 2014). 이러한 임금피크제 활성화 관련 선행연구를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 임금피크제 활성화 선행연구

연구자	분석대상	분석수준	연구내용
한국노동연구원(2008)	민간기업	기업	임금피크제 실태조사
김기영·고미애(2009)	일급호텔	개인	임금피크제의 지각정도와 조직몰입, 성과의 관계
이지만 외(2012)	국내 및 일본기업	기업	임금피크제의 도입배경, 다른 인적자원관리 기법들과의 정합성, 조직구성원의 인식이 임금피크제 실행효과에 미치는 영향 분석
권소영·김성국(2012)	문헌연구	-	합리성 관점 및 제도주의 관점에서 임금피크제의 속성 및 한국기업 임금피크제 도입에 관한 결정요인 연구
이영면·정선아(2013)	국내연구	-	임금피크제와 관련된 국내 연구들을 분석하고 유형화하여 임금피크제 활성화 이슈 규명 및 저해요인을 극복할 수 있는 정책적 수단 탐색
이선우·조경훈(2013)	공기업	기업	임금피크제 도입여부, 운영형태, 운영상 장단점
이학춘(2014)	관련법	-	60세 정년무화에 따르 임금피크제의 효과적 도입을 위한 법적개선 방안
강수돌·강승완(2014)	민간기업	개인	임금피크제 도입에 대한 인식이 직무몰입에 미치는 영향 분석

이와 같이 임금피크제의 도입과 성공을 위해서는 다양한 정부의 정책, 제도, 개별기업의 인사관리제도 등이 결합되어야 하며, 임금피크제의 도입목적과 조직구성원의 인식도 중요한 성공 요인이라고 할 수 있다.

지방공사·공단인 경우 기관 혹은 근로자마다 임금피크제의 도입목적, 선호하는 임금피크제 유형, 임금피크제에 대한 인식 및 기대효과 등이 다양할 것으로 예상된다. 이에 우리나라 지방공사·공단 인사담당자를 대상으로 임금피크제 도입실태에 관한 것으로 도입 및 미도입 여부, 어떤 형태의 임금피크제를 도입하거나 검토하였는지, 임금피크제를 도입하거나 도입하

려는 목적이 무엇인지, 임금피크제를 활성화하기 위해 필요한 것은 무엇인지, 직원을 대상으로 임금피크제의 도입에 대하여 어떻게 생각하고 있는지 혹은 어떤 형태의 도입을 선호하는지 등을 살펴보고자 한다. 이를 통하여 임금피크제가 지방공기업에 성공적으로 도입 및 정착하기 위한 과제를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

### Ⅲ. 조사 설계

#### 1. 조사대상

본 연구는 지방공기업 임금피크제의 도입실태 및 구성원의 인식을 조사하여 제도의 성공적 도입방안을 제시하는 데 있다. 이에 2015년 6월 현재 143개 지방공사·공단 중 특·광역시, 서울, 경기, 인천지역에 소재한 104개 지방공기업을 대상으로 설문을 실시하였으며, 설문은 지방공기업의 인사담당자와 일반직원을 대상으로 이루어졌다. 더불어, 조사대상이 일부 지역이나 유형으로 편중될 경우에 나타날 수 있는 설문결과와 오류와 편향(bias)을 줄이기 위하여 비례층화추출(proportional stratified sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다. 일반직원의 경우에는 지방공기업의 규모에 차이가 있음을 고려하여 기관별 인력규모에 따라 10~100명의 직원을 설문대상으로 선정하여 조사하였다. 설문조사는 2015년 5월부터 7월까지 3개월에 걸쳐 진행되었으며, 58개 기관의 인사담당자와 일반직원 2,325명이 응답하였다.

<표 3> 응답기관의 통계적 특성

(단위: 개, 명, %)

구 분		전체		도입기관		미도입기관	
		사례수(N)	백분율	사례수(N)	백분율	사례수(N)	백분율
기관유형	도시철도공사	5	8.6	0	-	5	9.1
	도시개발공사	8	13.8	1	33.3	7	12.7
	기타공사	12	20.7	1	33.3	11	20.0
	시설공단	29	48.3	1	33.3	28	50.9
	환경공단	4	6.9	0	-	4	7.3
계층	광역	29	50.0	2	66.7	27	49.1
	기초	29	50.0	1	33.3	28	50.9
노조유무	있음	51	87.9	3	100.0	48	87.3
	없음	7	12.1	0	-	7	12.7

구 분		전체		도입기관		미도입기관	
		사례수(N)	백분율	사례수(N)	백분율	사례수(N)	백분율
노조 상급단체	한국노총	19	33.3	2	66.7	17	31.5
	민주노총	18	31.6	0	-	18	33.3
	미가입	9	15.8	0	-	9	16.7
	기타	4	7.0	1	33.3	3	5.6
	무응답	7	12.3	0	-	7	13.0
정규직 연령대(명)	20대 미만	44	0.2	0	-	44	0.2
	20대	1,285	4.9	9	1.5	1,276	4.9
	30대	6,385	24.2	142	24.1	6,243	24.2
	40대	11,951	45.3	306	34.9	11,745	45.6
	50대	6,318	24.0	217	36.8	6,101	23.7
	60대 이상	388	1.5	16	2.7	372	1.4
지배적 임금체계	호봉급	43	74.1	2	33.3	41	74.5
	연봉제	14	24.1	1	66.7	13	23.6
	직무급	1	1.7	0	-	1	1.8
정년제도	단일정년제	39	67.2	2	66.7	37	67.3
	직급별 정년제	7	12.1	0	-	7	12.7
	직종별 정년제	10	17.2	1	33.3	9	16.4
	기타(직급+직종)	2	3.4	0	-	2	3.6

먼저 기관단위의 경우, 시설공단이 29개(50.0%)로 가장 많고, 기타공사 12개(20.7%), 도시개발공사 8개(13.8%), 도시철도공사 5개(8.6%), 환경공단 4개(6.9%) 등의 순으로 나타났다. 계층별로 보면, 광역지방공기업과 기초지방공기업이 각각 29개(50.0%)로 동일한 비율을 보였으며, 설문에 응답한 58개 지방공기업 중 노조를 보유한 지방공기업은 51개(87.9%), 보유하지 않은 지방공기업은 7개(12.1%)로 조사되었다.

<표 4> 응답직원의 인구통계학적 특성

(단위: 개, %)

구 분		사례수(N)	백분율
합 계		2,325	100.0
기관유형	도시철도공사	552	23.7
	도시개발공사	247	10.6
	기타공사	360	15.5
	시설공단	1,016	43.7
	환경공단	150	6.5
계층	광역	1,435	61.7
	기초	890	38.3

구 분		사례수(N)	백분율
연령대	10대	1	0.04
	20대	150	6.5
	30대	794	34.2
	40대	926	39.8
	50대	373	16.0
	60대	7	0.3
	무응답	74	3.2
성별	남자	1,774	76.3
	여자	468	20.1
	무응답	83	3.6
직종	행정	1,041	44.8
	기술	865	37.2
	업무	145	6.2
	기타	6	0.3
	무응답	268	11.5
직급	1급	9	0.4
	2급	71	3.1
	3급	174	7.5
	4급	390	16.8
	5급	381	16.4
	6급	400	17.2
	7급	278	12.0
	8급	144	6.2
	9급	41	1.8
	10급	3	0.1
	11급	2	0.1
	무응답	432	18.6
최종학력	중졸이하	9	0.4
	고졸	216	9.3
	2-3년제 대졸	352	15.1
	4년제 대졸	1,397	60.1
	대학원졸 이상	225	9.7
	무응답	126	5.4

구성원 단위의 경우, 이들이 속한 지방공기업 유형은 시설공단이 1,016명(43.7%)으로 가장 많고, 도시철도공사 552명(23.7%), 기타공사 360명(15.5%), 도시개발공사 247명(10.6%), 환경공단 150명(6.5%) 등으로 나타났다. 계층별로 보면, 광역지방공기업이 1,435명(61.7%)으로 기초지방공기업 890명(38.3%)에 비해 높은 비중을 차지하고 있었

다. 응답자들의 연령대는 40대가 926명(39.8%)으로 가장 많은 비중을 차지하고, 30대 794명(34.2%), 50대 373명(16.0%), 20대 150명(6.5%), 60대 7명(0.3%), 10대 1명(0.04%) 등으로 조사되었다.

## 2. 조사내용

본 연구의 설문내용은 김정한·임효창(2008)의 설문을 토대로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 재구성하였으며, 인사담당자와 일반직원에 대한 내용으로 각각 구분하여 구성하였다. 인사담당자 및 일반직원에 대한 설문내용은 다음 <표 5>, <표 6>과 같으며, 조사결과는 SPSS ver 20.0을 활용하여 응답자의 일반 현황에 대한 빈도분석(frequency analysis)과 기술통계분석(descriptive statistical analysis)을 수행하였다.

<표 5> 인사담당자 설문내용

설문분야		설문내용	
일반현황		기관유형, 계층, 노조유무, 노조 상급단체, 정규직 연령대, 지배적 임금체계, 정년제도	
고령 근로자	고령자 고용정책 찬반 의견	찬반 정도	
	장점	근무태도, 책임감, 지식·경험, 인맥, 술선수법, 고용유연성, 노동력, 낮은 임금, 업무성과, 기타	
	단점	일에 대한 의욕과 호기심, 변화적응력, 작업능력 및 능률, 체력, 보임·배치·처우, 작업지시, 대인관계, 생산성 대비 임금, 사고, 기타	
임금 피크제	도입현황	도입여부, 제안자	
	도입목적	인사적체 해소, 승진기회 확대, 고령자 사기제고, 명예퇴직 대체제도, 중장년고용불안 해소, 구조조정 대안, 인건비 절감, 경험·노하우 활용, 노조·근로자 요구, 기타	
	도입제안자	회사, 노조, 회사+노조	
	도입 및 운영상 문제점	소득감소 우려, 노사합의 어려움, 적합 직무·직종 개발의 어려움, 사기 및 생산성 저하, 임금피크제의 일률적 적용, 인력구조의 왜곡, 인건비 절감효과 미흡, 대상자 관리 어려움, 기타	
	도입 유형	정년보장형	임금굴절연령, 임금조정방법(조정기간, 임금지급률, 임금커브 유형), 임금삭감항목, 대상자 선정방법, 신분전환, 직무, 인적자원관리 프로그램
		정년연장형	정년연장기간, 임금굴절연령, 임금조정방법(조정기간, 임금지급률, 임금커브 유형), 임금삭감항목, 대상자 선정방법, 신분전환, 직무, 인적자원관리 프로그램
		고용연장형	고용연장기간, 임금굴절연령, 임금조정방법(조정기간, 임금지급률, 임금커브 유형), 임금삭감항목, 대상자 선정방법, 신분전환, 직무, 선정기준, 인적자원관리 프로그램
기타	임금피크제 활성화 정책, 개인별 임금피크제 도입 의사		

〈표 6〉 일반직원 설문내용

설문분야		설문내용
인구통계학적 특성		기관유형, 계층, 연령대, 성별, 직종, 직렬, 직급, 최종학력
고령 근로자	장점	근무태도, 책임감, 지식·경험, 인맥, 솔선수범, 고용유연성, 노동력, 낮은 임금, 업무성과, 기타
	단점	일에 대한 의욕과 호기심, 변화 적응력, 작업능력 및 능률, 체력, 보임·배치·처우, 작업지시, 대인관계, 생산성 대비 임금, 사고, 기타
임금 피크제	도입 찬반 의견	찬반 정도
	찬성 이유	인사적체 해소, 승진기회 확대, 고령자 사기 제고, 명예퇴직 대체 제도, 중·장년 고용불안 해소, 구조조정 대안, 인건비 절감, 경험·노하우 활용, 노조·근로자 요구, 기타
	반대 이유	제도에 대한 낮은 인식, 필요성 못 느낌, 소득감소 우려, 사기 및 생산성 저하, 기타
	바람직한 형태	임금피크제 선호 유형, 임금굴절연령, 임금조정기간, 임금지급률, 임금커브 유형, 대상자 선정방법, 정년 및 고용 연장기간, 신분전환, 직무

## IV. 임금피크제 실태조사 결과

### 1. 임금피크제의 도입실태와 의견

#### 1) 임금피크제 도입실태

임금피크제를 도입한 지방공기업은 응답한 58개 기관 중 3개로 나타났는데, 각각 2006년, 2009년, 2014년에 임금피크제를 도입하였으며, 도입형태로 2개(66.7%) 기관이 '정년보장형', 1개(33.3%) 기관이 '고용연장형'을 채택하고 있는 것으로 조사되었다.<sup>1)</sup> 임금피크제 도입제안은 2개(66.7%) 기관 '회사', 1개(33.3%) 기관 '회사와 노조가 동시에 제안'으로 응답하여, 임금피크제 도입이 노조 및 근로자보다는 회사의 주도로 이루어진 것으로 평가된다.

1) 임금피크제의 도입기관이 3개로 사례수가 매우 적어서 도입기관의 조사결과에 유의한 의미를 부여하기는 어렵다. 따라서 여기서의 논의는 주로 미도입기관과 일반직원의 조사결과를 바탕으로 전개하며, 도입기관의 조사결과는 필요한 경우에 국한하여 제한적으로 활용하기로 한다.

〈표 7〉 임금피크제 도입기관

구 분 (%)		정년보장형		고용연장형	
고용연장기간		해당 무		3년	
임금 조정	임금굴절연령	정년 1년전	정년 3년전	60세	
	임금조정기간	1년	3년	3년	
	피크대비 임금 지급률	1차연도	95%		90%
		2차연도	85%		95%
		3차연도	75%		95%
	임금커브 유형	절감형	하락 후 수평형	하락 후 상승형	
임금삭감 항목	연봉		기본급		
대상자	선정 기준 및 방법	기준: 연령+ 직급	기준: 연령	기준: 인사평가+ 희망자 방법: 회사기준 부합자 주요선정기준: 능력	
	신분전환	NO		YES	
	직무조정			NO	
인적자원관리 프로그램		고령친화적교육·훈련프로그램, 전환직무 및 과업개발	미운영	미운영	

정년보장형 임금피크제를 도입한 2개 기관의 경우 임금굴절연령 및 임금조정기간이 모두 동일하게 각각 1, 3년으로 조사되었으며, 2개 기관 모두 1차 연도 임금지급률 95%이고, 굴절연령과 조정기간이 3년인 기관의 2차 연도와 3차 연도 지급률은 각각 85%, 75%로 나타났다. 임금커브유형은 절감형, 하락 후 수평형이며, 이들 기관은 모두 연봉을 삭감하였고 대상자의 선정방법은 연령(66.7%)과 직급(33.3%)으로 나타났다. 적용대상자를 별도의 직군으로 편입하지 않고 있었으며, 임금피크제 도입을 활성화하기 위하여 1개 기관은 직무수행관련 교육·훈련프로그램과 전환직무 및 과업 개발의 인적자원관리를 수행하는 것으로 응답하였다.

고용연장형 임금피크제를 도입한 1개 기관은 고용연장기간 최대 3년, 임금굴절연령 60세, 임금조정기간 3년으로 설정하고 있었다. 임금지급률은 1차 연도 90%, 2차 연도 95%, 3차 연도 95% 등이고, 임금커브는 절감형, 임금은 기본급을 삭감한 것으로 조사되었다. 임금피크제 적용대상자는 인사평가 결과와 희망자 두 가지를 선정기준으로 하고, 임금피크제 대상자는 별도의 직군으로 편입하여 운영하고 있었다. 고용연장 대상자는 능력을 기준으로 회사가 정한 기준에 부합하는 자를 선정하고, 별도의 임금피크제를 활성화하기 위한 인적자원관리 프로그램은 없는 것으로 나타났다. 도입기관들은 모두 임금피크제의 활성화를 위하여 인센티브 제공, 홍보 강화, 컨설팅 지원 확대가 필요하며, 개인별 임금피크제 도입의사의 경우

1개 기관이 긍정적으로, 2개 기관은 보통으로 응답하였다. 이와 같이 기도입한 기관들의 임금피크제 유형은 정년보장형이 상대적으로 많은데 이는 정년이 60세로 보장되기 이전에 도입하였기 때문으로 사료되며, 관련 인적자원관리 프로그램 등은 활발하게 운영하지 못하였으나 필요성은 인식하고 있는 것으로 나타났다.

반면, 임금피크제를 도입하지 않은 지방공기업은 58개 조사기관 중 55개로 대다수를 차지하였다. 이들 기관 중 70.4%가 도입을 전혀 검토하지 않은 것으로 나타났으며, 도입검토 중인 기관이 22.2%, 검토하였으나 도입하지 않은 기관이 7.4%로 나타났다. 도입검토 중인 기관은 임금피크제 도입형태로 정년연장형(46.7%), 고용연장형(33.3%), 정년보장형(20.0%) 등의 순으로 검토 비율을 나타내 기존의 정년을 보장하는 방법보다는 정년이나 고용을 연장하여 구성원의 은퇴시기를 미루는 방법을 주로 검토하는 것으로 판단할 수 있다. 임금피크제 도입 논의는 주로 회사(80.0%)의 제안에 의한 것으로 나타났다. 임금피크제 활성화를 위해서는 인센티브 제공(38.3%), 컨설팅 지원(38.3%), 홍보강화(23.5%)의 순으로 나타났으며, 이 외에 기관의 자율성 보장, 정년 연장 명확한 지침 제시 등을 제안하였다. 개인별 임금피크제 도입의사의 경우 56.4%가 부정적인 응답을 나타냈다. 미도입기관 대부분이 임금피크제 도입을 검토하지 않은 상태이나, 일부 기관은 정년연장형 및 고용연장형에 대해 도입검토를 한 것으로 나타났는데 이는 조사시점 현재 대부분 정년이 60세로 보장되었기 때문으로 사료된다.

<표 8> 임금피크제 도입실태

(단위: %)

구 분 (%)		도입기관	미도입기관
도입시기		2006, 2009, 2014년	-
도입(검토)형태	정년보장형	66.7	20.0
	정년연장형	-	46.7
	고용연장형	33.3	33.3
도입(검토)제안	회사	66.7	80.0
	노동조합	-	-
	회사+노조	33.3	10.0
	회사+노조 모두 반대	-	10.0

## 2) 임금피크제 도입의견

일반직원들을 대상으로 바람직한 임금피크제 형태에 대한 의견을 조사하였다. 설문에 응

답한 58개 기관의 직원 2,325명이 설문에 참여하였으며, 임금피크제 도입여부에 대하여 반대 42.9%와 찬성 35.7%로 반대비율이 다소 더 높게 나타났다.

<표 9> 임금피크제 도입의견

(단위: %)

도입 찬반의견		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다		
		24.9	18.0	21.4	25.5	10.2		
임금피크제 선호유형		정년보장형			정년연장형		고용연장형	
		9.5			50.5		40.0	
정년 및 고용 연장기간		0년	1년	2년	3년	4년	5년	6년 이상
		0.6	1.6	7.4	32.1	1.2	47.8	9.3
임금 조정	임금굴절연령	정년	1년전	2년전	3년전	4년전	5년전	6년전 이상
		12.7	23.0	19.7	25.5	1.0	16.1	1.9
	임금조정기간	0년	1년	2년	3년	4년	5년	6년 이상
		1.8	8.1	9.3	25.5	3.5	37.7	13.9
	피크대비 임금지급률	1차년도	2차년도	3차년도	4차년도	5차년도		
		89.85	85.39	80.60	76.61	73.23		
임금커브 유형	상승둔화형	수평형	절감형	하락후상승형	하락후수평형			
	36.1	24.6	28.0	4.1	7.2			
대상자	구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다		
		연령	2.8	4.9	23.1	45.9	23.3	
	선정 기준	임금수준	5.5	11.3	31.9	38.8	12.4	
		인사평가	9.7	17.6	38.4	26.5	7.8	
		희망자	3.7	6.3	22.4	41.4	26.2	
		직종	13.9	19.7	38.5	20.8	7.1	
		직급	12.7	19.1	36.5	23.6	8.1	
		전 직원	11.6	13.7	36.8	24.9	13.1	
		신분전환	5.1	18.5	20.6	28.0	27.8	
	직무조정	새로운 직무		종전 직무		직종별 상이		
7.9		74.2		17.9				

직원들이 임금피크제 도입과 상관없이 선호하는 임금피크제 유형은 정년연장형(50.5%), 고용연장형(40.0%), 정년보장형(9.5%) 등의 순이었으며, 임금굴절연령과 관련하여 직원들은 정년 3년(25.5%) 및 1년(23.0%) 전 임금피크제 시행을 가장 선호하고, 이와 달리

임금조정기간은 5년(37.8%)과 3년(25.5%)의 선호 비율이 높게 나타났다. 바람직하다고 생각하는 피크임금 대비 임금지급률의 경우 응답자들의 평균을 산출했을 때 1차 연도 89.9%, 2차 연도 85.4%, 3차 연도 80.6%, 4차 연도 76.6%, 5차 연도 73.2% 등으로 조사되었다. 그러나 평균으로 산출한 임금지급률이 지속적으로 낮아지는 것과 달리 직원들이 바람직하게 생각하는 임금커브 유형은 상승둔화형(36.1%), 절감형(28.0%), 수평형(24.6%), 하락 후 수평형(7.2%), 하락 후 상승형(4.1%) 등의 순으로 조사되었다.

임금피크제 대상자 선정기준으로는 연령, 임금수준, 희망자 등으로 나타났으며, 임금피크제 적용대상자의 신분 전환은 부정적인 인식의 비율이 55.9%로 절반 이상을 차지하였다. 임금피크제 대상자의 직무 조정은 종전의 직무를 계속 수행하자는 의견이 74.2%로 상당히 높게 나타났으며, 직무를 조정한다고 했을 때 의견으로 단순업무 수행, 급여수준에 맞는 업무부여, 체력 및 업무능력 등에 따라 조정, 중요도 낮은 업무로 조정, 자문역할 수행, 희망직무로 조정 등이 많이 제시되었다. 이와 같은 응답결과를 토대로 직원들이 바람직하게 생각하는 임금피크제 형태는 연령을 기준으로 대상자를 선정하되 신분전환은 하나 종전직무를 그대로 수행하면서 정년 3년 전부터 임금상승둔화형의 정년연장형을 가장 선호한다고 볼 수 있다.

## 2. 고령자 고용정책

지방공기업 기관차원에서 고령자에 대해 어떠한 정책을 갖고 있는지를 조사한 결과, 도입기관은 사례수는 적지만 '장려하는 편이다(66.7%)'는 응답이 많게 나타나, 대체로 고령근로자 고용 정책에 긍정적인 것으로 판단된다. 미도입기관은 고령근로자 고용정책에 대해 부정적('매우 꺼린다' 1.8%, '꺼리는 편이다' 50.9%)인 응답이 52.7%로 다소 높고, 장려한다는 응답은 47.3%('장려하는 편이다' 41.8%, '매우 장려한다' 5.5%)로 조사되었다. 기관유형별로 고령근로자 고용을 가장 꺼리는 곳은 도시철도공사('꺼리는 편이다' 80.0%)이며, 반대로 가장 장려하는 곳은 시설공단('장려하는 편이다' 57.1%, '매우 장려한다' 3.6%)로 나타났다.

## 3. 고령근로자의 장점

### 1) 인사담당자

도입기관 인사담당자는 '고령인력의 가장 큰 장점을 무엇입니까?'에 대하여 지식과 경험, 인맥을 장점으로 응답하였다. 반면, '비교적 싼 임금으로 고용할 수 있다'에 대하여 '그렇지

않다(66.7%)'고 응답한 비율이 높게 나타났다. 미도입기관 인사담당자는 근무태도, 책임감, 지식과 경험, 인맥, 솔선수범, 생산성 대비 임금, 업무성과 등 거의 모든 항목에서 긍정적으로 응답한 반면, 고용유연성, 노동시장 풍부, 낮은 임금 등은 장점으로 인식하지 않는 비율이 높았다.

## 2) 일반직원

직원들은 근무태도, 책임감, 지식과 경험, 인맥, 솔선수범, 고용 유연성, 노동시장 풍부, 생산성 대비 임금, 낮은 임금, 업무성과 등 모든 항목에서 긍정적으로 응답한 비율이 높게 나타났다. 기타의견으로 직원들은 많은 경험과 지혜, 높은 숙련도, 넓은 인맥, 정확한 업무처리 등을 제시하였다.

<표 10> 고령근로자의 장점

(단위: %)

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
근무태도	도입기관	-	-	100.0	-	-
	미도입기관	-	1.9	56.6	41.5	-
	일반직원	1.5	10	45.6	34.9	8.0
책임감	도입기관	-	-	66.7	33.3	-
	미도입기관	1.9	5.6	53.7	37.0	1.9
	일반직원	1.1	8.3	38.4	41.9	10.3
지식과 경험	도입기관	-	-	-	100.0	-
	미도입기관	1.9	5.7	24.5	58.5	9.4
	일반직원	0.8	2.4	16.5	54.9	25.4
인맥	도입기관	-	-	-	100.0	-
	미도입기관	-	3.8	32.1	60.4	3.8
	일반직원	0.7	3.2	21.4	55.6	19.1
솔선수범	도입기관	-	-	100.0	-	-
	미도입기관	1.9	3.8	60.4	34.0	-
	일반직원	1.2	10.1	46.1	35.7	7.0
고용 유연성	도입기관	-	33.3	66.7	-	-
	미도입기관	5.7	39.6	45.3	7.5	1.9
	일반직원	2.9	16.6	45.6	29.6	5.3

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
노동시장 풍부	도입기관	-	33.3	66.7	-	-
	미도입기관	-	22.6	56.6	20.8	-
	일반직원	3.2	19.4	44.4	27.7	5.2
낮은 임금	도입기관	-	66.7	33.3	-	-
	미도입기관	3.7	25.9	57.4	13.0	-
	일반직원	3.3	23.0	46.6	22.6	4.5
업무성과	도입기관	-	-	50.0	50.0	-
	미도입기관	2.3	18.2	56.8	22.7	-
	일반직원	1.7	12.2	46.9	31.7	7.5

#### 4. 고령근로자의 단점

##### 1) 인사담당자

도입기관 인사담당자의 응답에서는 고령근로자의 뚜렷한 단점을 찾아보기 어려웠으나, 다만 일에 대한 의욕과 호기심 및 작업지시의 측면에서 다소 문제가 있는 것으로 관찰되며, 대인관계 및 사고의 경우 고령인력에게 단점으로 작용하고 있지 않는 것으로 나타났다. 미도입기관 인사담당자는 일에 대한 의욕과 호기심, 변화 적응력, 보임·배치·처우, 작업지시, 생산성 대비 임금 등의 항목에서 단점으로 인식하는 비율이 높게 나타난 반면, 작업능력 및 능률, 체력, 대인관계, 사고 등은 단점으로 인식하지 않는 비율이 더 높게 나타났다.

##### 2) 일반직원

직원들은 일에 대한 의욕과 호기심, 변화 적응력, 보임·배치·처우, 작업지시 등의 항목에서 '그렇다'의 비율이 가장 높게 나타났고, 그 밖의 작업능력 및 능률, 체력, 생산성 대비 임금 등은 '보통', 대인관계와 사고는 '그렇지 않다'는 응답이 가장 많은 비중을 차지하였다. 더불어, 기타의견으로 직원들은 업무처리속도 저하, 업무 협조자들과의 연결성 떨어짐, 업무 혁신성 부족, 인건비 부담, 업무지시 어려움, 안일주의 등을 제시하였다.

〈표 11〉 고령근로자의 단점

(단위: %)

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
일에 대한 의욕과 호기심	도입기관	-	33.3	-	66.7	-
	미도입기관	3.8	22.6	24.5	47.2	1.9
	일반직원	5.3	18.8	30.0	35.2	10.6
변화 적응력	도입기관	-	33.3	33.3	33.3	-
	미도입기관	-	16.7	18.5	61.1	3.7
	일반직원	3.9	14.4	30.4	41.7	9.5
작업능력 및 능률	도입기관	-	33.3	33.3	33.3	-
	미도입기관	-	32.1	39.6	26.4	1.9
	일반직원	5.9	26.2	35.9	25.9	6.1
체력	도입기관	-	33.3	33.3	33.3	-
	미도입기관	1.9	30.2	43.4	22.6	1.9
	일반직원	4.8	22.0	37.0	29.2	6.9
보임, 배치, 처우	도입기관	-	-	66.7	33.3	-
	미도입기관	1.9	26.4	32.1	32.1	7.5
	일반직원	4.9	16.0	35.1	35.5	8.6
작업지시	도입기관	-	33.3	-	66.7	-
	미도입기관	5.7	18.9	35.8	32.1	7.5
	일반직원	4.3	18.9	30.6	35.7	10.6
대인관계	도입기관	-	100.0	-	-	-
	미도입기관	11.3	49.1	32.1	3.8	3.8
	일반직원	11.6	39.6	31.5	13.5	3.8
생산성 대비 임금	도입기관	-	33.3	66.7	-	-
	미도입기관	1.9	15.1	49.1	26.4	7.5
	일반직원	5.4	20.0	37.3	28.4	8.9
사고	도입기관	-	100.0	-	-	-
	미도입기관	11.3	52.8	30.2	3.8	1.9
	일반직원	17.2	39.9	32.7	8.0	2.2

## 5. 임금피크제 도입목적과 찬성이유

### 1) 인사담당자

도입기관 인사담당자는 인건비 절감을 주요 임금피크제 도입목적으로 인식하는 것으로 나타났다. 그 밖의 도입목적으로 승진기회 확대와 명예퇴직 대체는 모든 지방공기업들이 부정하였으며, 인사적체해소·고령자 사기 제고·고용불안 해소·구조조정 대안 등은 응답 내용이 다소 상반되었다. 미도입기관 인사담당자는 임금피크제 도입을 검토한 목적으로는 인사적체 해소, 승진기회 확대, 고용불안 해소, 인건비 절감, 경험 및 노하우 활용 등에 대하여 긍정적으로 응답한 반면, 고령자 사기 제고, 명예퇴직 대체, 구조조정 대안, 노조·근로자 요구 등의 도입목적은 부정하는 비율이 높게 나타났다.

### 2) 일반직원

직원의 경우 고령자 사기 제고, 명예퇴직 대체, 고용불안해소, 구조조정 대안, 인건비 절감, 경험 및 노하우 활용 등의 항목에서 '그렇다'의 응답비율이 가장 높았으며, 그 밖의 인사적체 해소, 승진기회 확대, 노조·근로자 요구 등의 항목은 '보통'의 응답비율이 가장 높게 나타났다. 기타 이유로는 정년연장 기대, 가계 도움, 청년고용 확대, 고용 불안 해소 등이 제시되었다.

<표 12> 임금피크제 도입목적과 찬성이유

(단위: %)

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
인사적체 해소	도입기관	33.3	33.3	33.3	-	-
	미도입기관	18.2	9.1	18.2	45.5	9.1
	일반직원	5.5	14.0	37.0	34.6	8.9
승진기회 확대	도입기관	33.3	66.7	-	-	-
	미도입기관	18.2	9.1	27.3	36.4	9.1
	일반직원	6.3	17.2	39.6	30.2	6.8
고령자 사기 제고	도입기관	-	33.3	33.3	33.3	-
	미도입기관	-	27.3	54.5	18.2	-
	일반직원	2.3	7.4	30.3	40.7	19.3
명예퇴직 대체	도입기관	33.3	66.7	-	-	-
	미도입기관	18.2	27.3	45.5	9.1	-
	일반직원	2.5	8.9	30.4	41.4	16.7

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
고용불안 해소	도입기관	33.3	33.3	-	-	33.3
	미도입기관	9.1	9.1	45.5	36.4	-
	일반직원	1.2	4.1	22.3	47.4	24.9
구조조정 대안	도입기관	33.3	33.3	-	33.3	-
	미도입기관	9.1	9.1	45.5	36.4	-
	일반직원	3.6	11.4	35.4	39.8	9.8
인건비 절감	도입기관	-	-	33.3	66.7	-
	미도입기관	-	9.1	45.5	45.5	-
	일반직원	2.3	9.3	30.5	45.1	12.8
경험 및 노하우 활용	도입기관	-	66.7	-	33.3	-
	미도입기관	9.1	9.1	36.4	45.5	-
	일반직원	1.9	7.2	26.9	41.5	22.4
노조·근로자 요구	도입기관	33.3	33.3	33.3	-	-
	미도입기관	27.3	27.3	45.5	-	-
	일반직원	13.9	25.7	47.1	10.6	2.7

## 6. 임금피크제 도입·운영상 문제점과 반대이유

### 1) 인사담당자

도입기관 인사담당자는 도입 및 운영과정 중 소득감소 우려로 인한 근로자 반대와 노사합의에 어려움을 겪은 것으로 조사되었으며, 사기 및 생산성 저하, 임금피크제의 일률적 적용, 인건비 절감효과 미흡 등도 문제점으로 인식하는 비율이 높게 나타났으며, 적합 직무·직종 개발 어려움과 대상자 관리 어려움은 문제로 인식하는 비율이 낮았다. 미도입기관 인사담당자는 도입하지 않은 이유를 묻는 모든 항목에서 긍정하는 비율이 높게 나타났는데, 특히, 소득감소 우려 반대와 노사합의 어려움은 '매우 그렇다'의 비율이 높게 나타났으며, 이외에 적합 직무·직종 개발 어려움, 사기 및 생산성 저하, 임금피크제의 일률적 적용, 인력구조 왜곡, 인건비 절감효과 미흡, 대상자 관리 어려움 등의 항목에서도 '그렇다'의 비율이 가장 높게 나타났다.

### 2) 일반직원

직원들은 필요성 못 느낌, 소득감소 우려, 사기 및 생산성 저하 등으로 조사되었으며, 기타 이유로 임금삭감의 원인 제공과 청년취업 지장을 가장 많이 언급하였으며, 조직원의 사기

저하 우려, 업무지시 어려움, 임금절감효과 미흡, 퇴직금 및 국민연금 수령액 감소 우려 등의 의견을 제시하였다.

〈표 13〉 임금피크제 도입·운영상 문제점과 반대이유

(단위: %)

구 분 (%)	대상	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
소득감소 우려 반대	도입기관	-	-	-	100	-
	미도입기관	4.4	6.7	17.8	35.6	35.6
	일반직원	2.7	4.8	15.9	36.9	39.7
노사합의 어려움	도입기관	-	-	-	100.0	-
	미도입기관	2.2	8.9	20.0	26.7	42.2
적합 직무·직종 개발 어려움	도입기관	-	66.7	33.3	-	-
	미도입기관	8.9	4.4	37.8	40.0	8.9
사기 및 생산성 저하	도입기관	-	33.3	-	66.7	-
	미도입기관	6.7	8.9	28.9	44.4	11.1
	일반직원	2.5	4.8	22.4	36.6	33.7
임금피크제의 일률적 적용	도입기관	33.3	-	-	66.7	-
	미도입기관	6.7	8.9	11.1	62.2	11.1
인력구조의 왜곡	도입기관	-	33.3	33.3	-	33.3
	미도입기관	8.9	22.2	26.7	33.3	8.9
인건비 절감효과 미흡	도입기관	-	33.3	-	66.7	-
	미도입기관	6.7	8.9	33.3	48.9	2.2
대상자 관리 어려움	도입기관	-	66.7	33.3	-	-
	미도입기관	4.4	20.0	31.1	37.8	6.7

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 지방공사·공단을 대상으로 임금피크제 도입실태와 구성원의 인식을 조사하여 제도개선에 대한 의미있는 정보와 이해를 제공하고자 하였다. 본 연구의 주요결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

58개 지방공기업 중 임금피크제를 도입한 기관은 3개에 불과하였으며, 도입하지 않은 기

관 중 70.4%가 도입을 전혀 검토하지 않은 것으로 나타났다. 일반직원들도 도입에 대한 반대 비율이 다소 높았으나, 고령인력 및 임금피크제의 장점에 대해 대부분 긍정적인 응답을 보여 임금피크제 도입의 청신호로 판단된다. 그러나 행자부의 권고안이 임금피크제 대상자 정년을 60세로 고정하고 있는 반면, 지방공기업 직원의 평균연령은 50대 이상이 25%나 차지하고 있어 고령화 가속화될 것으로 예상되고 있다. 또한, 미도입기관 인사담당자 및 일반직원들은 정년연장형, 고용연장형 등 은퇴시기를 미루는 방법을 선호하고 있는 것으로 나타나므로 이에 대한 조율이 필요할 것으로 사료된다. 고령인력에 대한 장·단점 및 임금피크제에 대한 찬반 이유를 살펴보면, 도입기관의 표본 수는 3개로 많지 않으나, 설문응답 결과는 미도입기관(55개) 및 일반직원(2,325명)과 거의 유사한 패턴을 나타냈으며, 특히 고령인력에 대한 단점, 임금피크제에 대한 반대의견 등에 대해 유사한 응답패턴을 나타냈다.

먼저 고령인력의 장점으로는 책임감, 지식과 경험, 인맥, 업무성과 등이 공통적으로 나타났다. 다만, 고용유연성, 노동시장 풍부 문항에 대해 긍정적으로 응답한 일반직원과 달리, 도입기관 및 미도입기관 인사담당자는 그렇지 않은 것으로 응답하였다. 고령인력의 단점으로는 일에 대한 의욕과 호기심, 변화적응력, 보임/배치/처우, 작업지시의 어려움 등이 공통적으로 나타났으며, 체력, 대인관계, 사고발생 가능성 등은 단점으로 보지 않는 것으로 나타났다. 한편 작업 및 능률, 생산성 대비임금의 경우 도입기관 및 미도입기관 인사담당자와 일반직원의 응답이 일치하지 않았다. 임금피크제의 도입목적과 찬성이유는 응답패턴이 일관되게 나타나지 않았지만, 인건비절감은 공통적으로 나타났다. 미도입기관 인사담당자와 일반직원들은 임금피크제 도입목적과 찬성이유로 인사적체 해소, 승진기회 확대, 고용불안 해소, 구조조정 대안, 경험 및 노하우 활용 목적이 큰 것으로 나타난 반면, 기도입한 기관의 인사담당자들은 그런 목적은 크지 않은 것으로 나타났다. 또한 거의 모든 문항에 긍정적으로 답한 일반직원과 달리, 도입기관 및 미도입기관 인사담당자는 고령자 사기제고, 명예퇴직 대체 문항에 대해 부정적 응답을 한 것으로 나타났다. 임금피크제 도입 및 운영상 문제점(또는 반대이유)으로는 소득감소 우려, 노사합의 어려움, 사기 및 생산성 저하, 임금피크제의 일률적 적용, 인건비절감 효과 미흡 등이 공통적으로 나타났다. 한편 미도입기관 인사담당자가 적합 직무/직종 개발 어려움, 대상자 관리 어려움 등을 임금피크제 도입 반대 이유로 응답한 반면, 도입기관 인사담당자는 그렇지 않다고 응답하였다.

이러한 분석결과를 토대로 도출한 정책적 시사점 및 향후 연구과제는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 임금피크제 제도에 대한 직원들의 이해도를 높이고 공감대를 형성할 수 있도록 선도적인 홍보 및 교육 등을 실시할 필요가 있다. 조사결과 임금피크제를 도입한 기관은 극히 일부이며, 미도입기관 중 70.4%가 도입을 전혀 검토하지 않은 것으로 나타났고, 직원들도 임금피크제 도입에 찬성보다는 반대하는 비율이 높게 나타났는데, 공통적으로 소득감소

에 대한 우려가 가장 높은 반대 원인으로 분석되었다. 또한 직원들은 임금피크제에 대해 잘 알고 있는 것으로 응답하였지만, 응답내용을 자세히 살펴보면 그렇지 않은 것을 알 수 있다. 가령, 피크임금대비 임금지급률을 묻는 설문에 1차 연도 95%, 2차 연도 90%, 3차 연도 85%라고 응답하면서 바람직한 임금커브유형으로 상승둔화형 혹은 수평형 등으로 응답한 경우이다. 임금지급률은 절감형으로 응답하면서 임금커브는 이와 다른 유형으로 응답하는 일관성 없는 현상이 발생한 것이다. 이처럼 임금피크제 도입유형과 운영방법에 대한 이해가 낮을 경우 임금피크제에 대한 부정적 인식을 강화할 우려가 있으므로, 별도 설명회를 개최하거나 안내책자를 활용하는 방법 등을 고려하여야 한다.

둘째, 임금피크제 표준안을 제시할 필요가 있다. 임금피크제를 도입하지 않는 이유와 임금피크제를 도입 및 운영하면서 겪은 문제점으로 많은 지방공기업들이 노사합의 어려움을 지적하였다는 점에 주목할 필요가 있다. 이는 임금피크제 도입을 위한 명확한 기준이 부재한 상황에서 근로자가 지방공기업의 자의적인 운영을 우려하기 때문으로 볼 수 있다. 현재 임금피크제의 유형이나 임금피크제를 시작하는 굴절연령, 임금조정기간, 임금지급률 등 도입을 위하여 사업주와 근로자가 결정하여야 할 많은 내용들에 대한 명확한 기준이나 세부적인 내용들이 불분명한 상황이라고 할 수 있다. 표준화된 가이드라인의 부재는 불필요한 논쟁과 합의 도출을 지연시키는 결과를 초래할 수 있다는 점에서 임금피크제 도입의 큰 장애물이라고 할 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 지방공기업의 유형이나 규모, 근로자의 나이, 직무의 특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 임금굴절연령, 임금조정기간, 임금지급률 등의 임금피크제 도입 방법을 설명하는 「지방공기업 임금피크제 표준안」을 마련할 필요가 있다. 따라서 이들을 포함하여 임금피크제의 가시성을 높일 수 있는 구체적인 도입과정, 도입방법, 도입기관 지원방안 등과 관련한 표준안을 마련하여 제도의 안정적 기반을 조성하는 노력이 필요하다. 표준안의 마련으로 제도의 명확성을 높이고, 제도에 대한 이해도 제고, 신속한 임금피크제 합의안 도출 등의 효과도 함께 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 임금피크제 도입관련 직무컨설팅, 교육 및 훈련 프로그램 운영 등 행정적 지원방안이 마련되어야 한다. 설문에 응한 지방공기업들 중 도입기관과 달리, 미도입기관은 도입하지 않은 이유로 임금피크제에 적합한 직무와 직종의 개발 및 대상자 관리의 어려움을 꼽았다. 이러한 현상은 새로운 제도의 도입으로 내부 인사관리체계를 변화시켜야 하지만, 변화의 방향이나 방법, 기준 등에 대한 인식이 부족하기 때문인 것으로 이해된다. 요컨대, 임금피크제를 도입할 경우에 지방공기업들이 필요로 하는 대상자 관리, 적합한 직무 및 직종의 개발, 교육·훈련 프로그램 개발 및 운영 등 인적자원관리 방안에 대한 전문적 컨설팅을 제공할 필요가 있다. 「지방공기업 임금피크제 권고안」은 대상자의 능력과 경험이 기관의 생산성 향상에 기여할 수 있도록 적합한 직무를 개발하도록 정하고 있으나, 구체적인 방안은 미흡하다고 할

수 있다. 소규모 지방공기업의 경우에 임금피크제를 위한 직무를 스스로 개발하기가 용이하지 않을 수 있다. 이런 어려움을 감안하여 직무 및 직종 개발을 위한 지원방안을 마련할 필요가 있다. 더불어, 정부가 근로자의 역량을 제고하기 위한 교육 및 훈련 프로그램을 운영하는 방안을 고려하여야 한다. 기관별로 교육 및 훈련 프로그램을 운영하는 방법은 교육과정의 전문성이나 비용 측면에서 실현가능성과 효율성 문제가 발생할 수 있다. 이런 점에서 정부가 교육 및 훈련을 주도하여 전문기관에 위탁해서 운영하는 것이 바람직할 것이다.

넷째, 임금피크제의 도입 및 정착을 위해서는 정부의 재정적 지원이 필요하다. 조사결과, 단일정년 실시기관은 60세 정년인 곳이 97.3%로 대부분이고, 2016년부터 고령자고용법에 따라 60세 정년이 확정된 상황이기 때문에 지방공기업 근로자 입장에서는 굳이 임금삭감을 감수할 이유를 발견하기 어렵다. 이는 지방공기업의 임금피크제 도입에 가장 큰 장애요인으로 작용할 것으로 보인다. 임금피크제의 도입을 검토중인 지방공기업들 가운데 정년연장형과 고용연장형을 선호하는 경우가 각각 46.7%와 33.3%를 차지한 점도 이러한 현실을 반영한 것으로 볼 수 있다. 그러나 정년연장형과 고용연장형은 고령층의 노동공급을 증가시킴으로써 청년층의 실업을 더욱 심화시킬 가능성이 있다(최강식 외, 2010; Card & Lemieux, 2001). 이런 점에서 정부가 임금피크제 대상자의 정년을 60세로 고정시킨 것은 청년층 실업난 해소를 위해서 불가피한 것으로 보인다. 이는 지방공기업의 임금피크제 도입을 둘러싸고 세대간 일자리 다툼이 발생할 가능성이 높다는 점을 시사한다. 세대간 갈등을 해소하기 위해서는 임금피크제의 시행에 관한 정부의 강력한 의지와 함께 임금피크제의 정착을 위한 재정적 지원 및 유인 제공이 병행되어야 할 것으로 보인다.

끝으로, 정부는 지방공기업의 임금피크제 도입권고 이후 임금피크제의 외형적 도입에 그치지 않고, 이를 통해 대상자들의 조직몰입, 조직성과 등에 대하여 검토하여야 한다. 임금피크제의 도입에 찬성하거나 반대하는 이유는 직급과 연령대에 따라서 달라질 것으로 보인다. 임금피크제에 찬성하는 이유로 인사적체 해소와 승진기회 확대에 긍정적인 반응을 보인 것은 주로 하위직급의 젊은 직원일 것으로 생각되며, 이는 지방공기업의 조직과 인력규모가 작아서 승진의 기회가 많지 않은 현실을 반영한 것으로 볼 수 있다. 이와 달리 고용불안 해소, 구조조정 대안, 인건비 절감, 경험 및 노하우 활용 등을 이유로 임금피크제의 도입에 찬성하는 사람들은 주로 상위직이거나 고령자일 것으로 보인다. 이러한 점들은 임금피크제가 지방공기업 구성원들에게 상이하게 작용하며, 그 결과 지방공기업 내에서 갈등적인 요소로 작용할 수 있음을 시사한다. 또 임금피크제의 도입이 노사간의 자율이 아니라 정부의 일방적인 정책에 의존하고 있다는 점도 이론적 논지와 다르다. 이런 점에서 임금피크제가 지방공기업 내부에서 정착될 것인지, 그리고 임금피크제의 도입이 지방공기업의 운영 및 성과에 미친 영향 등에 대한 검토가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

## 【참고문헌】

- 강수돌·강승완. (2014). 임금피크제 도입에 대한 인식이 직무몰입에 미치는 영향-조직시민행동의 조절효과. 『인적자원관리연구』, 21(3): 197-216.
- 권소영·김성국. (2012). 한국기업 임금피크제 도입의 결정요인에 관한 연구. 『경상논총』, 30(4): 1-21.
- 기획재정부. (2015.5.7.). 공공기관 임금피크제로 2년간 6,700여명 청년고용 전망. 보도자료.
- 김기영·고미애. (2009). 외식기업 임금피크제 도입이 조직몰입과 성과에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 23(4): 81-95.
- 김정환·임효창. (2008). 『임금피크제 실태조사』. 노동부.
- 신정식. (2013). 연구논단: 정년연장에 따른 임금피크제 도입유형과 쟁점. 『임금연구』, 21(3): 66-75.
- 윤현중·류성민·양지윤. (2012). 임금피크제: 현황과 주요 이슈. 『한국인사조직학회 발표논문집』, 1-22.
- 이선우·조경훈. (2013). 정부 임금피크제 도입에 관한 연구: 공기업 사례를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 12(3): 213-230.
- 이승복·한인수. (2014). 임금피크제의 관리방식과 유효성과의 관계에 대한 연구: 성장육구의 조절효과 분석. 『한국산업경제저널』, 6(1), 79-99.
- 이영면·정선아. (2014). 베이비부머 세대 은퇴기 임금피크제의 정책적 활성화 방안에 대한 탐색적 연구. 『노동정책연구』, 14(1), 35-67.
- 이지만·박성훈·정승화·강철희·조상미. (2012). 국내·일본 기업 사례 비교분석을 통한 임금피크제의 실행 효과와 그 향후 과제. 『인적자원관리연구』, 19(1): 1-26.
- 이학춘. (2014). 60세 정년의무화에 따른 임금피크제의 효과적 도입을 위한 법적개선 방안. 『동아법학』, 63: 1-37.
- 최강식·김동배·문무기·조윤희. (2010). 정년연장 등 고령자 고용촉진을 위한 정책방안 연구. 고용노동부.
- 한국노동연구원. (2003). 임금피크제 도입방안.
- 행정자치부. (2015). 지방공기업 임금피크제 권고안.
- Baird, L. and I. Meshoulam. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128.
- Card, D. and T. Lemieux. (2001). Can falling supply explain the rising return to college for younger men? A cohort based analysis. *The Quarterly Journal of Economics*, 116: 705-746.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Lazear, E.P. (1979). Why are there mandatory retirement?. *Journal of Political Economy*, 87(6): 1261-1284.

---

**최 태 선:** 고려대학교 경영학과 박사과정 수료 및 선문대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 우리나라 지방공기업 경영평가기관인 지방공기업평가원의 책임전문위원으로 활동하고 있다. 주요 관심분야는 조직론, 공공관리, 성과평가 등이며, 논문은 “다면평가제 도입에 따른 연공서열식 평정의 변화연구”(2007), “예산과 경쟁환경에 따른 지방의료원 조직성과 분석”(2007) 등이 있다.

**김 형 진:** 조선대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(논문: 지방자치단체 출자·출연기관의 성장 연구, 2015), 현재 조선대학교 행정복지학부 초빙객원교수로 재직 중이다. 관심분야는 지방행정, 공공기관, 성과관리 등이며, 최근 논문으로 “지방자치단체 출자·출연기관의 성장실태와 관리개선 방안 연구”(2015)가 있다.