

공기업을의 임금피크제 도입에 관한 연구  
- 서울메트로를 중심으로 -

**Study on the Introduction of Salary-peak System by Public Companies  
- Centered around Seoul Metro -**

이태식\*      전영준\*\*      김영현\*\*\*      김종태\*\*\*\*  
Lee, Tai-Sik   Jun, Young-Joon,   Kim, Young-Hyun   Kim, Jong-Tae

-----  
**ABSTRACT**

This study examined the procedures and legal issues for introduction and current Salary-structures and methods for system introductions centered around Seoul Metro which is railway related public company along with the background on introducing Salary-peak system and national/international situations according to the changes in paradigms. Base on these, the study deduced-presented plans for improving corporate competitiveness by the introduction of Salary-peak system such as target for applications and ages for Salary-peak and the rate of fall, plans for adjusting duties to present optimum plans according to the introduction of Seoul Metro Salary-peak System.

-----

**1. 서 론**

최근 우리 사회는 경제적으로 일자리가 늘어나지 않는 저성장 시대(Jobless Growth)에, 사회적으로는 여성의 사회진출 등으로 인한 출산율의 급격한 감소와 의학의 발달에 따른 평균수명의 증대로 세계에서 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 사회의 고령화를 경험하고 있다. 이러한 우리나라의 현 특성상 고령화의 가속화는 결국 인건비 증대로 인한 기업경쟁력을 저하시키는 요인으로 작용하고 있는 추세이다. 이와 같이 기업내부의 고령화가 노후생활보장제도와 고용인프라의 미흡으로 사회적으로 많은 문제를 야기하고 있는 현실에서 이러한 문제점에 대응하기 위한 방안은 인원조정, 성과주의제도 도입 그리고 임금피크제등을 들 수 있으나 서울메트로와 같은 철도관련 공기업을의 경우 연공급 임금체제가 지배적이기 때문에 종업원의 고용안정을 도모하고 기업의 인건비 부담을 경감시킬 수 있는 최적의 방안은 임금피크제로 판단된다.

이와 같은 시대적 패러다임의 변화에 따라 본 연구는 임금피크제의 도입배경 및 국내외 실태와 더불어 철도관련 공기업인 서울메트로를 중심으로 도입을 위한 절차와 현 임금체계, 제도도입을 위한 도입 방식 등을 살펴보고, 이를 기초로 서울메트로 임금피크제 도입에 따른 최적방안을 제시하고자 적용대상자 및 임금피크 연령과 하락율, 직무조정안과 같은 임금피크제의 도입에 따른 기업경쟁력 향상방안을 도출·제시하고자 한다.

**2. 임금피크제의 정의 및 유형**

-----  
\* 한양대학교 건설환경공학과 교수, 정회원  
\*\* 한양대학교 토목공학과 박사과정, 학생회원  
E-mail : junyj@hanyang.ac.kr  
TEL : (031)400-4108 FAX : (031)418-2974  
\*\*\* 한양대학교 토목공학과 박사과정, 학생회원  
\*\*\*\* 서울메트로 인재개발원 교육계획팀장, 비회원

## 2.1 임금피크제의 정의

노동부 임금피크제 매뉴얼에 의하면 임금피크제를 ‘근로자의 계속 고용을 위해 노사간 합의를 통해 일정 연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정기간 동안 고용을 보장하는 제도’로 정의하고 있다. 즉, 임금피크제는 우리나라에서 일자리 나누기(work-sharing) 차원에서 제기되다가 저출산·고령화 대책차원에서 본격적으로 논의되기 시작한 개념으로서 근로자의 계속고용을 위해 노사간 합의를 통하여 일정연령을 기준으로 임금을 하락하도록 조정하고 소정의 기간동안 고용을 보장(정년보장 또는 정년 후 고용연장)을 전제로 종업원의 임금을 조정하는 제도라 할 수 있다.

따라서, 임금피크제는 정년 때 가장 많은 임금을 받던 것을 정년 전 일정시점에 임금수준을 최고조로 하고 정년이 다가오면서 임금이 줄어드는 제도로, 직무급 체계를 가지고 있는 미국이나 유럽 등 서방권보다는 연공서열형 임금체계를 가지고 있는 우리나라와 일본에서 활발히 논의되고 있다. 즉, 이 제도는 우리나라 기업의 임금구조 특성상 장기 근속한 고령자일수록 임금부담이 높아지게 됨에 따라 IMF 이후 기업이 이들을 해고의 대상으로 삼는데 대한 대안으로 제시되었으며, 일본의 경우는 70년대 중반부터 법으로 55세에서 60세로 정년을 연장하면서 고령자의 고용촉진과 인건비 절감차원에서 도입되고 있는 실정이다.

## 2.2 임금피크제의 도입유형

임금피크제 유형은 도입 목적에 따라 정년보장형, 정년연장형 그리고 고용연장형으로 구분할 수 있다. 또한 임금피크제에서는 피크임금 이후 임금조정을 어떻게 하느냐가 중요한 사항이며, 임금조정 곡선에 따라 상승형부터 하락후수평형에 이르기까지 다양한 유형이 발생한다.

먼저, 도입목적과 정년연장에 따른 분류(①)로 살펴보면, 도입목적에 따라 기존의 정년을 연장하는 유형과 기존의 정년을 그대로 두는 유형으로 나누어볼 수 있다. 고용기간을 보장(유지)한다는 취지는 동일하나, 전자는 정년을 연장하여 고용기간을 늘리자는 것이고, 후자는 경영상 위기를 극복하기 위해 경영상 해고가 불가피한 경우에 해고를 하지 않고 고용을 유지하는 방법이다. 두 번째로, 정년이후의 고용형태에 따른 분류(②)로 살펴보면, 정년이후의 고용형태에 따라 정년연장제도와 재고용제도로 나눌 수 있다. 즉, 정년을 연장하는 경우에는 대체로 기존의 직위와 직급이 그대로 부여되고 처우만 변경되는 경우가 일반적이거나 나 재고용되는 경우는 새로이 근로계약을 체결하기 때문에 모든 근로조건이 새로이 부여된다. 세 번째로, 임금조정방법에 따른 분류(③)로 구분하여 보면, 기본급(정기승급 등)조정, 상여금 등 변동급조정, base-up조정, 퇴직금조정 등을 들 수 있으며, 대체로 연령이나 근속 등 속인적 요소에 의한 임금의 자동인상을 억제한다는 근본취지에서 볼 때 연공급이나 직능급의 임금체계에서 연령급이나 근속급등 기본급을 조정하는 것이 가장 보편적인 유형이라고 할 수 있다. 기본급을 조정하는 유형의 경우에도 임금커브의 조정방법에 따라 아래 그림과 같이 6가지 유형이 존재가능하다.

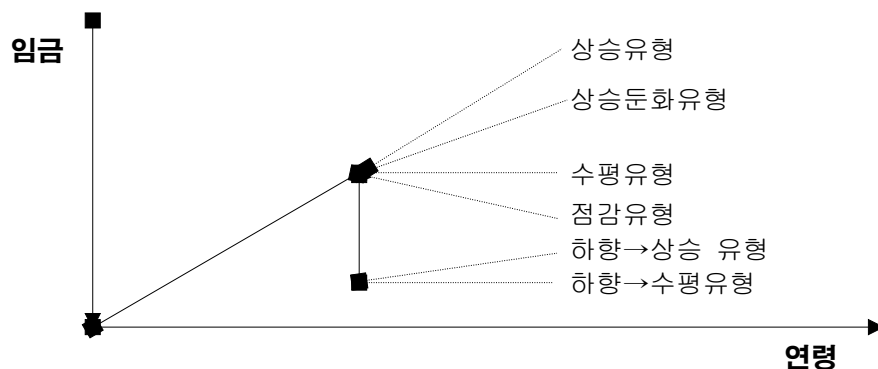


그림 1. 임금커브의 유형

승급조정에 따른 분류(④)를 살펴보면, 정기승급폐지와 축소, 정기승급연기와 동결의 방법을 통해 승급을 조정하는 방법을 생각해볼 수 있다. 여기서 정기승급 조정은 바로 자동승급의 조정을 뜻하며, 자동승급을 폐지할 때에도 직능급, 직무급, 직위수당을 폐지하지 않는 한 승격·승진승급을 실시하게 된

다. 임금피크연령 설정시기에 따른 분류(⑤)를 살펴보면, 기존정년 이전 설정유형과 기존정년이후 설정 유형으로 나눌 수 있으며, 기존의 정년을 연장하기위하여 임금을 그전부터 낮추자는 취지에서 보아 임금피크연령을 정년이전으로 설정하는 것이 타당하다. 그러나, 기존의 정년연령을 연장하면서 그때부터 임금을 낮추는 방안도 가능하다. 마지막으로, 퇴직금 조절여부에 따른 분류(⑥)를 살펴보면 기존퇴직금 유지유형과 기존 퇴직금 감소유형으로 나눌 수 있으며, 기본급 등 임금 삭감을 통해 그에 따라 지급되는 퇴직금을 감소하는 방법이다.

### 3. 임금피크제 도입사례와 효과

#### 3.1 국내기업의 임금피크제 도입사례

임금피크제를 도입하였거나 도입을 검토 중인 기업을 살펴보면, 모든 기업에서 인사적체 해소를 도입한 가장 주된 원인으로 제시하고 있으며, 이외에도 고령자의 비중이 높아 인건비 부담이 높은 기업, 고용불안 해소 및 구조조정 대안으로 도입한 기업, 상대적으로 고임금 기업으로 분류할 수 있다.

임금피크제는 임금체계를 단기적으로 직무성과급이나 연봉제로 전환하기 어려운 사업장, 산업의 특성상 성숙기 또는 쇠퇴기로 접어들어 고령자 비중이 높아 인건비 부담이 높은 사업장, 그리고 공기업과 금융권을 중심으로 도입이 확산될 것으로 예상되며, 정부의 지원책이 정착되면 도입이 확산될 것으로 전망된다. 공공기관 등의 임금피크제 도입은 도입 초기 정년보장형 임금피크제가 대부분이었으나 정년과 국민연금 수급개시연령과의 격차 해소, 직급별 차등정년 해소 등의 사유로 점차 정년 보장형 뿐만 아니라 정년연장(고용연장)형 임금피크제가 많이 도입될 것으로 판단된다.

국내의 도입사례를 살펴보면 03년 신용보증기금에서 임금피크제를 도입한 이후 대한전선, 대우조선해양 등 민간 제조업체와 공기업 및 금융기관, 언론사 일부가 임금피크제를 도입하고 있으나 아직까지 널리 확산되지 못하고 있는 실정이다. 그 이유는 노사간 신뢰가 낮음에서 찾을 수 있으며, 이와 같이 노사간 저신뢰로 말미암아 노동조합에서는 임금피크제를 고용도 보장되지 않고 임금만 삭감되는 실효성 없는 제도, 생계비가 가장 많이 소요되는 중고령자의 임금삭감은 연공급체계하에서 임금착취에 해당한다고 하여 반대하고 있는 실정이다.

그러나 임금피크제에 대해 일부 부정적인 반응이 있다 하더라도 사회의 고령화로 기업내부인력 구성 또한 고령화되어 우리나라의 경우 중층적 노후생활보장제도가 아주 미흡하고 조기퇴직으로 인한 각종 부작용을 고려할 때 임금피크제는 중고령자의 고용보장은 물론 사회의 활력 증대를 도모할 수 있는 현실성 있는 방안이라고 판단된다. 예를 들어, 금융산업노조의 경우 산별단체협약을 체결, 정년연장(58세 → 59세)을 전제로한 임금피크제 도입에 합의한 바 있고, 이를 기초로 우리은행, 산업은행, 수출입은행, 한국감정원, 기업은행 등이 05년 초에 도입하고 있는 실정이다.

#### 3.2 임금피크제의 도입효과 및 문제점 분석

임금피크제를 도입할 경우 여러 가지 측면의 장점이 나타날 수 있으며 실제 도입한 기업의 구체적인 사례를 보면 도표 1과 같이 구분할 수 있다.

도표 1. 임금피크제 도입 효과

기업 측면	근로자 측면	사회적 측면
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인력구조의 Refresh화</li> <li>▪ 인사적체 해소</li> <li>▪ 인건비 절감</li> <li>▪ 도덕적 해이방지</li> <li>▪ 신규고용 촉진</li> <li>▪ 풍부한 지식과 기술을 갖춘 고령 근로자 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 세대교체로 재직자 승진 동기 부여</li> <li>▪ 고용불안 해소</li> <li>▪ 정년보장</li> <li>▪ 사회적 신분 및 자존심 유지</li> <li>▪ 노후생활 안정에 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조기퇴직자에 따른 사회적 소외감, 박탈감 해소</li> <li>▪ 고령화 시대 생산인력 부족 문제 해결</li> <li>▪ 사회적 부담 경감</li> <li>▪ 실업해소 기여</li> </ul>

또한, 임금피크제를 도입한 주요 공공기업의 도입에 따른 구체적인 장점을 요약하면 다음과 같다.

도표 2. 도입에 따른 효과로 나타난 구체적인 사례(공공기업)

사업장	도입 효과
신용보증기금	2003년 임금피크제 도입 이후 18명을 임금피크제 대상으로 전환하여 1인당 연간 3,700만원의 인건비를 절감하고 숙련된 인력을 활용하여 채권추심, 소액소송 등 업무 생산성을 높인 결과 60명의 신입사원 추가 채용
한국수자원공사	2004년 7월 임금피크제를 도입하여 향후 5년간 신규일자리 창출 350개, 고용유지 123명, 인건비 절감 60억원의 효과가 있을 것으로 예상
한국컨테이너 부두공단	2004년 1월 임금피크제를 도입하여 향후 6년간 11억원의 인건비를 절감하여, 2010년까지 각각 74명을 추가 채용할 계획

이와 같이 임금피크제 도입을 앞에서 살펴본 바와 같이 임금피크제가 기업, 근로자, 사회적 측면에서 여러 가지 장점과 효과가 있는 것으로 분석되었으나 이러한 효과에도 불구하고 임금피크제가 확산되지 않는 문제점은 다음과 같다. 첫째, 고용보장기간과 관련한 노사간의 인식차이가 크다. 즉, 노동계는 임금피크제가 고용유지보다는 임금삭감을 위한 수단으로 보고 정년이후 고용연장이 전제되지 않는 한 반대하고 있기 때문이다. 둘째, 임금피크제에 들어간 사람들에게 줄만한 적당한 업무가 부족하다. 임금피크제에 들어간 근로자들은 일단 후선에 빼놓고 업무를 배분해 주기 때문에 각 기업의 관계자들에 의하면 임금피크제가 본격적으로 시행되면 맡길만한 업무가 포화상태가 될 것이라고 우려한다. 또한 이들 업무가 대부분 후선지원업무라서 실적평가 또한 쉽지 않아 효율성이 떨어진다는 지적이다. 셋째, 차별화된 임금피크제 모델이 없다. 임금피크제 도입 역사가 짧다보니 제조업, 사무직종, 공기업 등과 같이 업종과 기업형태에 맞는 모델이 마련되어 있지 못하다. 즉, 다양한 모델이 정립되어 있지 않은 관계로 임금피크제의 확산이 어려운 실정이다. 넷째, 정부의 제도적 지원이 미약하다. 중장년 근로자의 일자리를 유지하고 신규 채용을 늘리는 기업들에 대해서는 근로자들의 소득세를 경감해주거나 소득공제가 확대될 수 있도록 하고 임금피크제 도입으로 급여가 줄어드는 근로자들에게 소득 일부를 보전해 주는 방안 강구 등의 제도적 지원이 필요한 시점이다.

#### 4. 서울메트로의 임금현황과 고용안정성

서울메트로는 IMF이후 명예퇴직 등의 구조조정 대신 10여년간 신입사원을 채용하지 않는 방법으로 위기를 넘겼으며 새로운 사업영역이 거의 부재하므로 현재 직원들의 심각한 인사적체현상과 평균연령이 40대 중반에 달하여 어느 기업보다도 많은 문제점을 안고 있다.

인건비 역시 2005년 기준 총비용의 52.96%를 차지할 만큼 심각한 문제로 대두되고 직원들의 꾸준한 정년연장(현재58세) 요구가 있어 임금피크제 도입 검토할 필요성이 나타나고 있다.

서울메트로의 직급별/연령별 인원현황에서 서울메트로 직원들의 평균나이는 약 44.5세이며, 40세 이상 직원이 약 65%, 50세 이상 직원의 20%에 이르는 등 직원들의 나이가 상당히 고령화되었음을 알 수 있으며 향후 10년에서 15년 사이 전 직원의 50% 이상이 정년퇴직을 하게 됨에 따라 퇴직금에 대한 부담감이 커질 것으로 보이며, 급속한 세대교체에 따른 부작용이 발생할 것으로 우려된다.

도표 3. 서울메트로 연령별 인원 현황

20세이하	21~25세	26~30세	31~35세	36~40세	41~45세	46~50세	51~55세	56세이상	Total
1	9	87	427	2,976	1,740	2,645	1,378	589	9,852

인건비 또한 다음표와 같이 총비용에서 인건비 비율이 상승하고 있으며, 인건비의 비율이 50%가 넘는 정도로 서울메트로 지출내용의 중요한 부분을 차지하고 있으므로, 현재 회사의 중점 추진사항인 운영 흑자를 기록하기 위해서 수익금의 증대뿐만 아니라 운영비중 인건비를 줄이기 위해서라도 임금피크

제 도입은 필수적이다.

도표 4. 서울메트로 년도별 인건비 현황

(단위: 억원)

년 도	2002년		2003년		2004년		2005년	
총비용	10,516		10,412		9,807		9,960	
인건비(금액/비율)	4,578	43.53%	5,365	51.53%	5,064	51.64%	5,275	52.96%

## 5. 서울메트로 임금피크제 설계

### 5.1 적용대상자 설정

서울메트로의 경우 인력구조는 크게 사무직과 기술직으로 구분되며, 그 비율은 사무직과 기술직이 1:3 정도로 분포·구성되어 있다. 따라서 서울메트로에 임금피크제를 도입할 때에는 사무직보다는 기술직 위주로 도입되어야 효과를 기대할 수 있으며 그 중 직무의 연속성, 난이도, 숙련도 등을 고려하면 전동차와 설비(전기, 전자, 신호, 설비)분야의 직원들을 우선하여 검토되어야 할 것이다.

그러나 특정직렬에게 부여할 경우 직렬간의 형평성논란과 내부갈등이 예상되므로 전직원을 대상으로 하되 선택형으로 임금피크제(정년보장형, 정년연장형)를 도입·시행하는 것이 바람직하다고 판단된다.

### 5.2 임금피크(급질) 연령 및 하락율

임금피크연령 이후 정년까지 고용을 보장할 것인지, 정년이후까지 고용을 연장할 것인지 등 고용보장기간 결정이 필요하며, 일반적인 임금피크의 기준연령은 55~58세에서 논의하게 되고 기업에서의 통상적인 연령으로 본다면 55세 이상자의 보수는 34세 이하에 비해 상대임금은 3배수준이나 상대생산성은 60~80%에 불과하다고 하므로 임금피크의 연령은 최소한 55세에서는 이루어져야 할 것이다.

서울메트로의 경우 상기와 같이 다양한 직렬과 직무의 경험과 지식정도, 직무의 연속성, 숙련도 등을 고려하여 정년보장형과 정년연장형을 선택적으로 도입하되 각각의 피크연령과 하락율은 아래와 같다.

도표 5. 서울메트로 임금피크제 유형 및 도입방안

유 형	배 경	적용대상	피크연령(하락율)	직무조정
정년보장형	<ul style="list-style-type: none"> <li>고령자의 사기제고</li> <li>명예퇴직의 대체 제도활용</li> <li>인사적체해소</li> </ul>	전직원 (기술직렬 일부제외)	56세(3년전)부터 차등감소 (1년차:90%, 2년차:80%, 3년차: 60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>퇴직금중간정산은 임금피크전에 완료</li> <li>3년차 인원은 별도 정원으로 간주</li> </ul>
정년연장형	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문기술 인력의 노하우 축적</li> </ul>	기술직렬 (전동차, 전기, 전자, 신호, 설비)	58세(3년전)부터 차등감소 (3급이상: 1년차:70%, 2년차:65%, 3년차 60%) (4급이하: 1년차:80%, 2년차:70%, 3년차 60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>퇴직금중간정산은 임금피크전에 완료</li> <li>3급이상은 1년차(58세)부터 별도정원으로 간주</li> </ul>

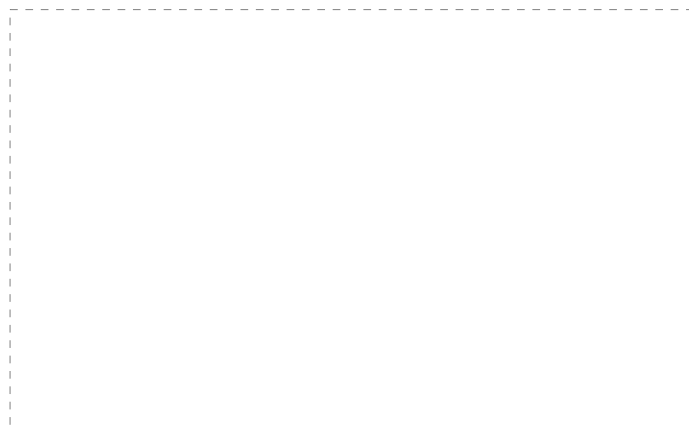


그림 2. 서울메트로 임금커브(안)

### 5.3 직무조정 및 임금피크제 도입을 위한 주요 해결사항

지금까지 도입방식의 설계에서와 같이 임금피크제는 대상자설정과 피크연령, 굴절하락을 및 직무조정방법이 효율적으로 설계되어야 임금피크제가 성공할 수 있다.

서울메트로의 경우 각각의 설계요소가 유기적으로 조화롭게 결정되어야 경쟁력이 제고되어 만성적자의 재무구조를 개선하고 직원 역시 근무의욕이나 사기양양으로 생산성이 향상되어 서비스제고와 안전운행이 확보될 수 있을 것이다.

직무조정은 임금피크이후에도 계속 이전의 직위와 직책을 그대로 수행하게 되면 승진적체로 사기저하, 이직발생, 조직의 활력부족으로 생산성이 저하되므로 정년1년 전에는 직책을 부여하지 않고 직위호칭만 유지하여야 한다.

임금피크제의 도입을 위해서는 단체협약 또는 취업규칙 등 임금관련 규정의 개정이 필요하며 이를 노동조합과 협의하고 동의되어야만 시행 가능할 것이다. 또한, 실제 시행한 후 일정기간이 지나면 직원들의 만족도나 애로사항이 다양하게 수렴될 것이며 이를 토대로 기존의 제도를 수정·보완해야 할 것이다.

## 6. 결 론

세계에서 유례를 찾아보기 힘들 만큼 빠른 속도의 고령화가 진행되는 우리나라의 현 실태가 기업내부의 고령화로 이어지게 되며, 인건비 증대로 인한 기업경쟁력을 저하시키는 주요요인으로 작용하고 있다. 이에 따라 2005년 말 기준 우리나라 기업의 평균정년은 56.8세로 국민연금수급개시연령인 60세에도 미치지 못하고 있는 실정이며, 조기퇴직으로 평균정년마저 준수되지 못하고 있는 현실이다.

이와 같이 평생직장의 개념이 사라지고, 노후생활보장제도와 고용인프라의 미흡에 따른 많은 사회적 문제를 야기하고 있는 현실에서 기업내부의 고령화에 대응하기 위한 방안은 인원조정, 성과주의제도 도입, 그리고 임금피크제를 들 수 있으나 일반적으로 지배적인 연공급 임금체제하에서 종업원의 고용안정을 도모하고 기업의 인건비 부담을 경감시킬 수 있는 최적의 방안은 임금피크제이다.

따라서 본 연구에서는 고령화 문제와 더불어 취약한 재무구조를 갖고 있는 서울메트로를 대상으로 임금피크제의 도입방안을 제시하였다. 그러나, 명확한 목표와 비전없이 임금피크제 도입을 성급히 추진한다면 많은 문제점에 직면 할 것이기에 충분한 검토가 선행되어야 할 것이며, 더불어 노사가 마음을 열고 서로 노력해 나간다면 임금피크제 도입으로 얻어지는 효과가 배가될 것이라 생각된다.

## 감사의 글

본 연구는 건설교통부의 건설핵심기술연구개발사업(CTRM)과 교육인적자원부의 2단계 두뇌한국 21(BK21)사업으로 이루어진 것으로, 본 연구비를 지원해 주신 해당기관에 감사드립니다.

## 참고문헌

1. 고진수(2006년), “도입 설계 운용을 위한 임금피크제 매뉴얼”, 한국재정경제연구소
2. 김미라(2006년), “구성원 특성과 보상만족이 선호 임금피크제 특성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 충남대학교
3. 노동부(2004년), “사례로 알아보는 임금피크제 매뉴얼”, 노동부
4. 서남철(2006년), “고령화에 따른 임금피크제 도입에 관한 연구”, 석사학위논문, 원광대학교
5. 서울메트로(2005년), “주요업무현황”, 서울메트로
6. 전근오(2005년), “임금피크제 도입 운용”, 행정경영자료사