

# 한국의 임금피크제 정착 방안에 대한 연구 : 일본과의 비교를 중심으로

김정환  
국방기술품질원

## A Study on Settlement of Reduced Salary peak program in Korea: Focusing on Comparison with Japan

Jeonghwan Kim

Defense Agency for Technology and Quality

**요약** 본 논문은 한국과 일본의 임금피크제 도입 상황과 운영 방식, 실상에 대해 비교 고찰하고, 그를 통해 한국 임금피크제의 발전 방향을 모색하는 것을 목적으로 한다. 한국과 일본은 임금피크제를 비슷한 시기에 도입했지만, 제도에 대한 인식과 법적·제도적 차이 등으로 인해 상이하게 운영되었다. 일본은 고령화 문제를 국가적으로 해결하기 위해 정부, 기업, 근로자들이 협력해서 정년연장형 임금피크제를 도입하였다. 이 과정에서 충분한 준비와 효율성 제고 노력, 즉 고령 인력의 합리적 재배치와 활용, 고령에 적합한 업무 개발 등을 통해 기업과 근로자 모두가 만족하는 제도를 정착시켰다. 반면 한국에서는 명예퇴적이 빈번하던 시점에서 근로자는 정년 보장을 원하고, 기업은 인건비를 절감하려는 상이한 목적 하에, 법적·제도적 지원이나 안전장치도 없고 준비도 불충분한 채, 정년보장형 임금피크제를 도입한 결과, 많은 불만족과 문제점을 드러내었다. 이를 해결하면서 임금피크제를 보다 합리적으로 발달시키려면 정부, 기업, 근로자들이 협력하여 내용적, 제도적 효율성을 개선해야 한다. 이를 위해 ①정년 연장제의 비중을 단계적으로 늘려가는 방안, ②다양한 고용 형태, 유연 근무제, 고령 인력에 최적화된 직무 개발 방안, ③고령 인력에 특화된 교육·훈련 프로그램 제공과 전직, 이직, 창업 지원 강화, ④정년 후 재고용 확대, 숙련된 업무 노하우 활용 방안 모색, ⑤고령 인력에 대한 업적 평가와 성과급 지급을 통해 업무 효율성을 제고하는 방안 등을 적극적으로 검토·모색할 필요가 있다. 이같은 개선 작업을 통해 기업과 근로자가 상생하고, 사회적으로는 고용 안정화 및 노동 시장 유연성 제고 등을 달성할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

**Abstract** This paper compares the realities of the salary Peak Policy's status and management processes in Korea and Japan, with the aim of determining the development direction for Korea's salary Peak Policy's. Unlike Japan, which successfully achieved close cooperation between government, firms and workers in implementing the Retirement Age Extension Type salary Peak Policy, Korea experienced many problems due to lack of preparation. In order to rationally develop the salary Peak Policy, the government, firms, and workers must cooperate to increase the policy's efficiency via the following steps. First, gradually increase the proportion of retirement age extension. Second, career development that takes into account the various employment types, flexible working hours and aged workers. Third, development of training programs for senior citizen workers, as well as increasing support for changing of jobs and startups. Fourth, expansion of re-employment after retirement age and ways to make use of the skilled labor. Fifth, increasing work efficiency through bonuses and work evaluation that is specialized for aged workers. This paper argues that such measures are necessary for the co-existence of firms and workers, as well as for improving employment stability and labor market flexibility.

**Keywords** : Ageing Society, Deferred Retirement, Human Resource Management, Job Development, Salary Peak Program

본 논문은 국방기술품질원의 사업으로 수행되었음.

\*Corresponding Author : Jeonghwan Kim(Defense Agency for Technology and Quality)

Tel: +82-55-751-5132 email: herokjh21@dtq.re.kr

Received February 15, 2017

Revised (1st March 13, 2017, 2nd March 27, 2017)

Accepted April 7, 2017

Published April 30, 2017

## 1. 서론

한국에서는 최근 정년 연장과 임금 피크제가 사회적 이슈가 되고 있다. 2017년부터는 ‘고용상 연령차 별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률 제19조 정년’에 따라 직원 수 300명 미만인 사업장에 대해서도 일괄적으로 60세 정년 연장법이 적용된다. 이렇듯 대다수의 기업들이 정년 연장 의무를 지게 됨에 따라, 기업의 가중되는 인건비 부담을 어떻게 극복하면서 합리적인 고령 인력 고용과 노동의 질을 보장하고 유지할 수 있을지에 관심이 집중되고 있다.

정년 연장의 가장 큰 문제이자 현실적인 걸림돌은 기업의 인건비 부담이다. 기업의 인건비 문제를 해결할 수만 있다면 각 가정은 물론 전체 사회의 안정에 기여하는 정년 연장을 굳이 걱정하거나 보류할 필요가 없을 것이다. 정년 연장과 기업 인건비 간의 이같은 모순, 긴장 관계를 해결할 수 있는 유효한 정책이 바로 임금피크제이다.

임금피크제는 고령 인력 고용과 정년 연장 혹은 보장이 사회적으로 중요한 문제가 되는 일본과 한국에서 실시 중인 제도이다. 일본은 2004년 후지 전기를 시작으로 많은 기업이 실시하고 있고, 한국도 2003년 신용보증기금이 국내 최초로 시행한 이후 대한전선, 대우조선해양, 한국수자원공사 등이 연달아 도입하면서 금융권, 제조업, 공공 부문으로 확산되었다[1].

임금피크제의 도입 시기는 비슷하지만, 현재 양국의 임금피크제의 적용 원리와 시행 상황은 세부적으로 서로 다른 점이 많다. 대체로 제도적 안정성이나 관련자들의 만족도 면에서는 일본의 임금피크제가 보다 성공적이라고 평가되는데[2], 그렇다면 양국의 차이를 유발한 원인이 무엇인지, 한국의 임금피크제에 보완할 점이 있다면 어떤 내용인지 등을 중점적으로 살펴봄으로써 임금피크제에 대한 이해를 심화하고, 향후의 보다 바람직한 발전 방향을 모색해 보겠다.

## 2. 고령화 사회와 임금피크제

한국은 1970년대까지 10%대의 경제 성장률을 기록하였고, 1997년 IMF 전까지도 7%대의 높은 경제 성장률을 지속적으로 달성해 왔다. 그러나 IMF 경제 위기를

기점으로 고성장에서 저성장기로 전환되었고, 2천년대 이후부터는 급격한 출산율 저하와 기대 수명 연장 등으로 인해 전 세계에서 유례가 없을 정도로 빠른 속도로 고령 사회, 초고령 사회로 진입하고 있다[3].

국제연합(UN)의 정의를 살펴보면, 65세 이상 노인 인구 비율이 전체 인구의 7% 이상이면 ‘고령화 사회’, 65세 이상 노인 인구 비율이 전체 인구의 14% 이상이면 ‘고령 사회’, 65세 이상 노인 인구 비율이 전체 인구의 21% 이상이면 ‘초고령 사회’로 분류된다. 한국은 2000년 7월 1일을 기점으로 고령화 사회로 진입하였고, 2018년에는 고령 사회, 2026년에는 초고령 사회로 진입할 것으로 예상된다[4].

고령화 속도가 느린 프랑스의 경우, 고령화 사회에서 고령 사회, 고령 사회에서 초고령 사회로 진입하는 데 각각 115년, 39년이 걸렸고, 고령화 속도가 빠른 편인 일본도 각각 24년, 22년이 걸렸다. 이에 비해 한국은 각각 18년, 8년이 걸릴 것으로 예상되어, 일본보다도 단계별로 6년, 14년이나 더 빠르게 진행되고 있다[5].

Table 1. Progress and Forecast of Ageing in Major Countries

Nation	Lead time (Years)	
	7% → 14%	14% → 20%
Japan	24	12
France	115	39
Germany	40	37
Italy	61	18
US	73	21
Korea	18	8

이와 같은 급격한 인구 고령화는 청년 노동력 부족 현상을 초래하고, 여기에 저성장 기조가 맞물리면 장기적인 불황과 경제 위기를 초래할 수도 있다. [Table 2]에서도 볼 수 있듯이, 한국의 경우 경제 활동의 중심 노동력인 25~49세의 인구가 총 경제활동인구 중 차지하는 비율은 2010년 61.5%에서 2020년 53.6%, 2030년 48.8%로 점점 감소할 것으로 예상된다. 반면, 50세 이상 인구가 총 경제활동인구에서 차지하는 비율은 2010년 31.8%에서 2020년 40.7%, 2030년 47.1%로 계속 증가할 것으로 보인다[6].

**Table 2.** Forecast of Future Work Force

Unit 1,000people

Year	~24	25~49	50~	total
2010	1,742 (6.7%)	15,870 (61.5%)	8,209 (31.8%)	25,821 (100%)
2020	1,528 (5.7%)	14,253 (53.6%)	10,815 (40.7%)	26,596 (100%)
2030	1,017 (4.1%)	11,982 (48.8%)	11,578 (47.1%)	24,577 (100%)

노동력의 고령화는 노동 생산성을 둔화시킬 가능성이 있다. 경제활동인구 대비 고령 인력의 비중이 계속 증가하는 것과 반비례하여 청년 노동력의 비중이 지속적으로 감소하면, 전체 생산성의 하락을 유발할 수도 있다. 고령화가 진전되고 출산율이 감소하면 장기적으로 전체 경제활동인구를 감소시키고, 이로 인해 한국 사회의 전체 공급 능력 발전과 전체 수요 확대를 제약함으로써 경제 성장을 저해하게 된다[7].

고령화로 인해 유발되는 이같은 문제들에 대한 대안이자 해결책으로 2000년대 이후 주목받은 것이 임금피크제이다. 전체 인구의 14%, 21% 이상이 고령 인력인 고령 사회, 초고령 사회에서는 인구의 14~21%를 차지하는 고령 인력에 대한 정책과 대우가 중요할 수밖에 없는 데, 그로 인해 이미 2006년에 초고령 사회로 진입한 일본, 2018년에 고령 사회로 진입할 예정인 한국에서는 고령화의 심화와 함께 임금피크제를 도입하여 시행하고 있다. 임금피크제는 고령화~초고령 사회의 핵심 문제인 고령 인력 고용을 원만하게 해결하는 동시에 고령 인구를 보호해 주는 사회적 안전판 장치라고 볼 수 있다.

### 3. 임금피크제의 개념과 유형

#### 3.1 임금피크제의 의미와 목적

임금피크제는 근속 연수를 기준으로 임금이 최고점에 도달한 시점부터 임금의 일정 비율을 삭감하도록 임금 체계를 설계하는 것을 말한다. 이는 장기 근속자로 인해 기업의 인건비 부담이 가중되는 것을 막고, 그만큼 절감된 인건비를 다른 근로자를 고용하는 데 활용함으로써, 기업과 근로자 모두 상생하는 것을 목적으로 하는 제도이다.

즉 소수의 장기 근속자에게 높은 임금을 몰아주는 대신, 일정한 비율을 삭감하여 그 부분을 신규 인력 고용에

투입함으로써 효율적인 ‘일자리 나누기’ (Work sharing)를 실현하려는 것이다. 임금피크제를 실행하면 근로자의 1인당 노동 시간은 줄어드는 대신, 그만큼 고용을 늘리거나 적어도 현상 유지를 할 수 있어 고용의 안정화를 보장하게 된다.

미국과 유럽의 기업들은 근로자들의 능력과 성과에 비례해 임금에 차등을 두는 성과 중심 임금 체계를 적용하고 있으므로 임금피크제를 도입하는 경우가 드물며, 도입해야 할 필요성도 적다. 하지만, 한국과 일본은 근속 연수나 연령에 따라 임금과 지위가 올라가는 연공 서열식 임금 체계를 기본 적용하기 때문에, 고령화 및 고령 사회로 진입한 이후에는 점증하는 고령 인력에 대한 인건비 부담이 갈수록 심화될 수밖에 없고, 이런 구조적 문제를 해결하기 위해 사업장마다 임금 피크제 적용을 권장하고 있다.

#### 3.2 임금피크제의 유형

임금피크제는 정년 보장형과 정년 연장형으로 구분된다. 우선, 정년 보장형은 정년까지 고용을 보장하는 대신 정년 전의 일정 연령부터 정년까지 임금을 삭감하는 유형이다. 예컨대, 정년이 60세인 기업이 정년 연장 없이, 정년 이전인 57세부터 60세 정년 때까지 3년 간 임금을 일정 비율로 감액하는 방식으로, 이런 경우는 57세의 임금이 피크 임금이 되고, 감액 년수는 3년이 된다. 피크 연령과 감액 년수는 기업의 상황에 맞게 조정할 수 있다.

정년 보장형 임금피크제는 정년까지의 고용 안정을 원하는 장기 근속자들에게 현실적인 만족감을 주고, 기업에게는 인건비 절감과 함께 고용 조정에 따른 부담감을 해소해 준다는 장점을 지닌다. 고용 조정 부담감이란, 업무에 능숙한 장기 근속자들을 해고하고 그 자리를 업무에 생소한 신규 근로자로 채움으로써 업무 교육 등 다양한 기회 비용을 지불하는 데 따른 부담감을 의미한다. 임금피크제를 통해 업무에 대한 경험과 노하우를 풍부하게 갖춘 장기 근속자들을 계속 보유함으로써 고용 조정 부담감을 덜고 업무 효율을 유지할 수 있다.

한국의 경우 대다수 기업들이 정년 보장형 임금피크제를 채택하고 있다. 정년 보장형은 기업 내 인건비 절감이나 인력 구조 변경 등을 목적으로 악용될 소지가 있고, 정리 해고의 대체 수단으로 오용될 여지도 있어서 제도적 보완 및 공공 기관의 철저한 관리 감독이 필요하다.

실제로 임금 피크제 도입 초기에는 관련 기업들이 ‘고

령 인력 활용'이라는 본연의 목적보다는, 비용 구조 개선에만 중점을 둔 정년 보장형 임금 피크제를 실시하였다. 즉 연공 서열제(호봉제)에 의해 과다 책정될 수밖에 없는 고령 인력의 임금 비중을 줄이고 다수의 고령 인력이 포진한 상위 관리직의 인력 구조 변경 및 인원 조정을 하기 위해, 50세 이상의 관리직 고령 인력을 대부분 생산직으로 내리는 방식으로 운영한 것이다. 이를 통해 기업은 전체 인건비 절감, 관리직 인원 조정 면에서 상당한 효과를 거둘 수 있었다. 또한 이것은 여론의 비판과 노조의 거센 반발을 초래하는 정리 해고를 하지 않고도, 사실상 그에 버금가는 효과를 거둔 것이나 마찬가지였다[8].

그러나 이 과정에서 고령 인력의 활용, 업무 효율성 등은 전혀 고려되지 않았기 때문에, 낯선 생산직으로 강제 이동된 고령 인력들은 업무 적응도와 몰입도, 조직 충성도가 현저하게 떨어질 수밖에 없었고, 그로 인해 근무 조건은 열악해진 상태에서 임금만 삭감되는 상황이 초래되었다. 이같은 문제들이 여론을 통해 알려지고 노조의 반발도 거세지면서, 이후부터는 기업들이 비용 절감뿐 아니라, 본연의 목적인 고령 인력 활용에도 어느 정도 노력을 기울이고 있지만, 아직까지도 더욱 개선되어야 할 여지가 있으며, 본격적인 제도 지원과 관리, 감독도 필요하다.

정년 연장형은 정년 후 일정 기간 고용을 연장하는 대신, 정년 이전부터 임금을 삭감하는 유형이다. 예컨대 정년이 60세인 기업이 63세로 정년을 3년 연장하면서, 그 대신 57세부터 임금을 감액하는 것으로, 57세의 임금이 피크 임금이 되고, 삭감 년수는 6년이 된다. 정년 연장형은 연장되는 만큼 삭감 년수도 보장형의 삭감 년수보다 길다. 일본의 대다수의 기업들은 정년 연장형을 채택하고 있다.

### 3.3 임금피크제의 효과

임금피크제는 기업과 근로자는 물론, 사회 전체에 대해서도 긍정적인 효과를 지닌다. 우선, 근로자 입장에서는 임금이 부분 삭감되더라도 정년까지 고용이 보장되거나 정년을 연장함으로써 심리적 안정감과 만족감을 얻고 생활 안정도 유지할 수 있다. 기업의 입장에서는 인건비 부담을 완화하는 한편, 장기 근속자의 노하우와 경험을 활용할 수 있고[9] 절감된 재원으로 신규 인력을 추가 고용할 수도 있다.

아울러 사회적 측면에서는 명예퇴직, 구조 조정 등으

로 인해 야기되는 중장년~고령층의 실업 문제, 생활 불안, 심리적 공황 등을 효과적으로 완화하고, 임금피크제의 일자리 나누기 기능에 의해 보다 많은 고용을 창출함으로써, 실업 문제 해결을 위해 투입되는 사회적 비용(실업 수당 등)도 절감할 수 있다.

## 4. 한국과 일본의 임금피크제 비교

### 4.1 한국과 일본의 고령 인력에 대한 인식 비교

앞에서 임금피크제는 고령화~초고령 사회에서 고령 인력을 보호하고 그들의 고용을 보장해 주는 안전장치라고 정리하였는데, 그렇다면 임금피크제가 도입되기 이전에 한국과 일본의 고령 인력 정책은 어떠했는지 살펴볼 필요가 있을 것이다.

한국의 고령 인력에 대한 관심과 문제 의식이 일본보다 낮은 이유에 대해 김정환(2008)은 첫째로는 한국과 일본의 고령 사회를 경험한 기간의 차이 때문이라고 지적하였다[10]. 일본은 이미 1970년에 고령화 사회, 1994년에 고령 사회, 2006년에 초고령 사회로 진입해서 한국보다 고령화~초고령 사회를 경험한 기간이 30년이나 더 되는 데 비해, 한국은 2000년에 고령화 사회로 진입하였고, 2018년에 고령 사회, 2026년에 초고령 사회로 진입할 예정이다. 양국의 이 같은 고령 사회 경험 기간의 차이로 인해, 일본의 고령자에 대한 인식과 법적, 제도적, 사회 심리적 준비 및 대응이 훨씬 원숙하고 합리적인 수밖에 없다는 것이다.

둘째, 60세 정년이 법제화된 시기도 양국이 서로 다른데, 일본은 1994년에 법제화되었고, 한국은 2017년에야 법제화되었다[11]. 정년 연장은 고령 인력 정책 중 가장 핵심적인 문제인데, 이 핵심 사항에 대한 논의가 본격화된 시기가 다른 것도 양국의 고령 인력에 대한 인식의 차이를 만들었다.

마지막으로 양국 기업들의 고령 인력에 대한 인식도 상당한 차이를 보여준다. 일본 기업의 고령 인력 활용 정책에는 세 가지 원칙이 있다. 첫째, 60세 이상의 고령 인력을 활용할 때 우수 인재를 선별하여 활용한다는 점, 둘째, 고용 창출의 사회적 책임을 다하고자 하는 점, 셋째, 고령 근로자의 다양한 요구를 만족하게 할 방법을 기업 스스로 찾는 점 등이다[12]. 즉 일본 기업은 고령 인력에 대해서도 청장년 인력과 차별을 두지 않고 오로지 '근로

Table 3. Two Types of Salary Peak Program

Content	Retirement Guarantee Type	Deferred Retirement Type
<b>Definition</b>	Under the condition that the company guarantees retirement age salary will be reduced when employment has reached to a certain year.	Under this scheme, the salary will be reduced instead of guaranteeing retirement age or deferring retirement for certain years
<b>Example</b>	If a company's retirement age is 60, the company reduces salary when an employee reaches 57 without deferring retirement. The salary at the time of 57 will be peak salary. In this case, the employee will have reduced salary for 3 years.	If a company's retirement age is 60, the company changes retirement age to 63 and reduces salary from 57. The salary at the time of 57 will be the peak salary. In this case, the employee will have reduced salary for 6 years.

자'라는 본질에만 집중하며, 이로 인해 고령 인력 정책에서 편견이나 선입견이 거의 개입되지 않는 편이다.

이에 비해, 한국의 기업들은 별 근거 없이 고령 인력을 저성과 집단으로 지레짐작하는 경향이 강하며, 이같은 단세포적인 오해와 편견 속에 명예퇴직이나 정리해고 시 고령 인력을 가장 먼저 고려한다. 이러한 편견과 선입관 속에서는 바람직한 고령 인력 활용 방안을 강구하려는 의지도, 본격적인 문제의식과 관심도 배양되기 힘들다.

고령 인력과 저성과 집단은 분명히 다른 개념이며, 활용 방법과 시스템에 따라서는 고령 인력의 노동 효율 및 업무 효율을 충분히 제고할 수 있다. 이런 문제를 보다 분명하게 인식하여 고령 인력을 최대한 효율적으로 활용하는 방법을 모색함으로써 임금피크제 도입의 의미와 목적을 잘 살려야 할 것이다.

이상에서 살펴본 것처럼, 한일 양국의 고령 인력에 대한 인식과 운영의 차이는 그들을 대상으로 한 임금피크제에 대한 인식과 운영 면에도 영향을 미칠 가능성이 있다. 그렇다면 양국의 임금피크제의 세부 실상과 적용 원칙에는 어떤 차이점이 있는지를 아래에서 차례대로 고찰해 보겠다.

#### 4.2 한국의 임금피크제-정년보장형

앞에서도 언급했듯이, 한국과 일본은 연공서열에 따른 임금 체계가 보편적인 데다, 매우 빠른 속도로 고령화된 사회라는 공통점에 의해 각각 임금피크제를 도입하였다. 그러나 도입 당시의 양국의 경제적·사회적 상황과 제도에 대한 인식의 차이, 준비 과정의 차이, 법적·제도적 차이 등으로 인해 향후의 실제 운영 방식과 현황은 상당히 달라졌다.

우선, 한국의 임금피크제는 2000년대 초중반에 기업의 구조 조정과 함께 명예퇴직을 반 권유, 반 강제하던

시대 분위기 속에서 대안으로 등장하였다. ‘명퇴’를 강요하는 험악한 분위기는 근로자들과 노조의 반발을 불러일으켰고, 그들은 기업 측과의 협상을 통해 정년을 보장하는 대신 임금을 삭감한다는 타협안을 도출하였다[13]. 그 결과 대다수 기업들에서 자연스럽게 정년 보장형 임금피크제가 대체를 이루게 된 것이다. 즉 ‘명퇴와의 전쟁’을 통해 어떻게 해서든 정년을 보장받으려는 근로자들의 집단 심리가 임금피크제를 통해 관철된 것이라고 볼 수 있다.

한국의 근로자들이 정년 보장에 집착한 것은 한국이 유럽이나 미국에 비해 사회보장제도나 실업보험제도 등 사회적 안전망이나 제도적 장치가 미비한 것과도 밀접한 연관성을 지닌 듯하다. 한국에서는 직장에서 해고됐을 경우 사회나 국가의 도움을 거의 받지 못하고, 스스로 해결해야 하므로 더욱 고용 보장, 정년 보장 등에 매달릴 수밖에 없었던 것이다. 임금피크제 적용 후 새로 배치된 부서나 조정된 업무가 자기 적성이나 능력에 맞는지 여부는 그다음 문제이기 때문에, 이런 속에서 임금피크제는 정년 보장에 모든 초점이 맞춰지고, 향후 운영 과정상의 효율성, 합리성 등도 논외로 치부될 수밖에 없었다.

게다가 한국의 기업들은 노사와의 협상에도 불구하고 인건비 절감에 최우선 목표를 두고 있었고, 이를 정부 차원이나 사회에서 제재할 만한 법적, 제도적 장치도 미비했으며, 대내외적 경제 위기 속에 임금피크제를 급박하게 도입할 수밖에 없어서 최소한의 제도적 검토나 보완을 할 시간적 여유도 없었다. 이런 사정들이 이후의 임금피크제의 제도적 완성도나 대상자들의 만족감 등에 부정적인 영향을 미치게 되었고, 심지어는 제도를 악용하여 근로자들의 대량 해고와 구조 조정을 ‘합법적으로’ 강행하는 기업들마저 나타났다[14].

실제로, 임금피크제의 운용 과정상의 문제점을 조사한 결과를 살펴보면, 대상자의 사기 및 생산성 저하

(37.1%), 우수한 고령 인력도 규정 연령에 도달하면 기계적으로 임금 삭감 적용 대상이 되는 점(33.3%), 대상자에게 적합한 직종 및 직무 개발의 어려움(32.4%), 소득 감소를 우려한 근로자들의 반대(31.4%), 인건비 절감 효과 미흡(27.6%) 등의 순으로 문제점을 지적하였다[15].

이상에서 지적된 문제점들은 결국 제도적 효율성 부족으로 귀결되며, 특히 대상자들에 대한 직무 재조정, 재투입 과정의 합리적, 효율적 운영 방안 부재, 대상자들에게 최적화된 직종·직무 개발 부재 등이 초래한 결과임을 알 수 있다. 즉 임금피크제를 무조건 도입·적용만 하면 끝날 문제가 아니고, 제도의 본질과 취지가 희석되지 않도록 사후 인사 관리, 업무 재편성·재배치, 고령 인력의 특성(원숙한 경험, 노하우 축적 등)을 극대화할 수 있는 참신한 활용 방안 모색, 기타 운용상의 각종 문제를 처리할 세부 매뉴얼 마련 등이 못지않게 중요한 것이다[16].

그런데 한국은 기업과 사회 모두 그런 노력이 부족하여 임금피크제를 보좌해야 할 세부 방침과 실행 세칙 등에서 미비하고 경직된 면모를 드러냈으며, 따라서 임금피크제의 전체적인 효율성이 저하될 수밖에 없었다. 그 결과 기업의 인건비 절감 효과는 미흡하고, 근로자들의 소득 감소에 따른 불만족도 해소하지 못하는 어중간한 상황을 초래하게 된 것이다[17].

### 4.3 일본의 임금피크제-정년연장형

일본은 한국보다 30여 년이나 이른 1994년에 고령 사회로 진입했는데, 당시까지의 지속적인 고령 인구 증가와 청장년 인력의 감소는 연금 재정을 계속 악화시키고 있었다. 이에 일본 정부는 1994년에 연금 재정 개선을 위한 제도 개혁을 단행하면서 연금 지급 개시 연령을 종전 60세에서 65세까지 단계적으로 연장하도록 하였다.

당시 대부분의 일본 기업들이 60세 정년을 시행하였는데, 따라서 정년 후 연금 수령 개시까지 5년의 기간이 문제가 되었다[18].

고령 노동자의 5년간의 생활 불안과 심리적 충격을 해소하고, 사회적으로도 연금 개혁의 충격을 최소화하면서 고용 안정을 유지하기 위해 기업과 노사, 정부의 협력하에 임금피크제 도입이 논의되고, 몇 년 간에 걸친 협상과 이견 조율, 제도적 보완 등을 거쳐 2004년에 후지전기를 필두로 각 기업들이 임금피크제를 도입하게 되었다. 일본에서는 그전부터 기업의 해고권을 법적으로 제한한 데다, 완전 고용을 장려하는 정부의 압박이 강했기 때문에, 기업으로서도 종신 고용 보장, 전체 고용 안정 등에 최우선 목표를 둘 수밖에 없었다[19].

즉 총 인건비를 증액하지 않고 전체 고용 수를 줄이지도 않으면서 임금피크제를 운용하기 위해서는 결국 직무 재조정과 인력 재구성, 임금 삭감-지급 체계 등의 효율성을 높임으로써, 즉 한정된 조건 속에서 효율성의 극대화를 통해 문제를 해결할 수밖에 없었고, 이를 위한 제도적 모색, 보완 등에 충분한 시간과 준비를 들인 후 임금피크제를 도입한 것이다[20].

이처럼 일본의 경우, 종신 고용을 보장하려는 사회·제도적 여건이 이미 마련되어 있었고, 기업들도 고령 인력 고용 보장에 대한 사회적 책임을 인지하고 동의함으로써 다양한 방면으로 제도의 질적, 내용적 효율성 제고를 모색하게 되었다. 그 결과 대다수 기업들이 합리적인 업무 재조정, 전문직체의 도입, 사외 ‘출향出向’ 제도화[21] 등을 통해 최적의 노하우를 찾아냄으로써, 임금피크제의 취지를 제대로 살리고 제도적 완성도도 높일 수 있었다.

일본의 임금피크제는 고령 인력의 종신 고용 보장(기업의 목표), 사회적 완전 고용 구현(정부의 목표) 등을

Table 4. Management Status of salary Peak Policy in Major Japanese Firms

Firm	Content of Salary Peak Policy	Deferred Retirement Type
Sanyo Electronics	- If the worker wishes to work until 65, his salary peak starts from 55 - Workers from 55-60 are given 70% and 65% of the peak salary - Separate salaries are applied for workers over 60	Apr 2004
Mitsubishi Electronics	- With 60 as the standard, early retirement for workers that is as long as the extended employment duration - Workers from early retirement age to retirement age are given 80% of the peak salary - Workers from 60-65 are given 50-55% of the peak salary	
Fuji Electronics	- In the case the worker wishes to extent retirement age to 65 - Workers from 56 to 60 are given 85-90% of the peak salary - Workers over 60 to 65 are given 50-55% of the peak salary	

지향하면서, 고령 인력 활용의 효율성 극대화를 통해 방법을 찾고 충분한 사전 준비와 관련 제도 보완, 재정비 등을 거쳐 도입된 후 본연의 원칙과 룰을 지키면서 순조롭게 시행되었다. 그 결과, 대상자들의 만족감, 기업의 인건비 동결, 전체 생산성의 소폭 향상이라는 긍정적 결과를 다방면으로 도출할 수 있었다[22]. 지금까지 살펴본 일본 임금 피크제의 주요 운용 현황과 정책 효과를 표로 정리하면 [Table 4]와 같다.

#### 4.4 한국 임금피크제의 효율성 제고를 위한 방안

앞에서 한·일 양국의 임금피크제 도입 상황, 준비 및 시행 과정상의 차이, 운영 과정에서의 제도적, 구조적 차별점, 정책 효과 등에 대해 살펴보았다. 관련 내용을 정리해 보면 [Table 5]와 같다.

이러한 고찰 과정을 통해 그간의 한국의 임금피크제의 구조적 문제점과 보완 개선될 점에 대해 어느 정도 시사점을 얻은 듯하다. 결국은 제도의 질적, 내용적 효율성, 합리성 제고가 문제 해결의 관건이 될 것이다.

2015년 8월의 대통령 담화문 발표 이후 한국은 공공기관 전체에 대한 임금피크제 도입을 신속하게 완료하였다[23]. 기획 재정부는 임금피크제 도입 확대로 인해 2016년부터 2년간 8천여 명의 공공기관 일자리가 증가할 것으로 전망하고 있다. 정부의 적극적인 개입과 장려로 인해 공공기관들이 100% 임금피크제를 도입한 것은 어쨌든 긍정적인 현상이라고 볼 수 있지만, 종래에 제도적 완성도와 만족감이 상대적으로 낮았던 것을 고려하면

적용 대상이 더욱 확대된 현시점부터는 100% 도입 등의 양적 성과만을 강조하지 말고, 제도의 질적, 내용적 보완과 효율성 향상에 보다 많은 노력을 기울여야 할 것이다 [24].

임금피크제의 질적, 내용적 효율성 제고를 위해서는 정부, 기업, 근로자가 모두 함께 협력하고 노력해야 한다. 이미 정부로서는 상당히 유용한 정책 지원을 하였다. 다음으로 기업 차원에서도 고령 인력 활용을 극대화할 수 있는 바람직한 개선 방향을 모색하고, 이를 통해 임금피크제의 질적, 내용적 효율성 제고를 위해 아낌 없는 노력을 집중해야 한다[25]. 기업이 주도하는 질적, 내용적 효율성 제고 방안을 아래에서 다섯 항목으로 정리해 보았다.

첫째, 기업과 근로자의 상호 원활한 의사 소통과 정보 공개를 전제로, 한국 기업들도 현재의 일률적인 정년 보장형 대신, 정년 연장제를 부분적으로 도입하여 점차 비중을 늘려가는 방안을 고려해 볼 필요가 있다. 미래 사회에는 고령 인력이 갈수록 가파르게 증가할 것이므로, 그 같은 대세에 맞추어서 장기적으로는 정년제를 점차 폐지하고, 연령에 따른 고용 차별을 제도적으로 금지하며, 건강이 허락하는 한 누구나 경제 활동을 할 권리를 법적으로 보장하는 방향으로 나아가야 한다. 이미 일부 선진국에서는 이같은 방향으로 제도 개선과 사회적 캠페인을 준비하고 있기도 하다. 따라서 일본의 사례 등도 참조하면서, 현재의 지나치게 정년 보장형 일변도의 임금피크제의 체질을 개선하여, 단계적으로 정년 연장형으로 전환하는 방식을 적극 모색해야 할 듯하다[26].

Table 5. Comparison between Korean and Japanese salary Peak Policy Status and Characteristics

Country	Background	Retirement Age	Preparation and Implementation Processes	Policy Effects
Korea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The problem of voluntary resignation</li> <li>- The need to reduce firms' labor costs</li> </ul>	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was unable to draw out agreement between government, firms and workers</li> <li>- Mainly revolves around the retirement age guarantee method</li> <li>- Unable to solve the problem of making the use of senior citizens' labor power</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No guarantee of employment until the retirement age</li> <li>- Reduction of workers' salaries</li> <li>- Reduction of firms' labor costs</li> </ul>
Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The problem of livelihood concerns among citizens of age 60 to 65 due to pension policy reform, and the need to socially protect them .</li> <li>- The need to encourage employment of senior citizens</li> <li>- The need to maintain society's total employment proportion</li> </ul>	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was able to come to agreements between government, firms and workers.</li> <li>- Mainly revolves around the extension of retirement age</li> <li>- Accumulation of various know-how of how to make use of senior citizens' labor power</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension of employment past the retirement age</li> <li>- Suggestion of various methods such as re-employment or starting a business after the retirement age</li> <li>- Reduction of firms' labor costs .</li> </ul>

정년 연장형을 도입하면, 정년 보장형보다 좀더 유연해진 제도적 프레임이 토대로, 임금피크제를 개시하는 시점, 임금을 감소시키는 비율과 단계, 속도, 기간, 근로자의 숙련도와 능력, 희망 등에 따라 정년을 연장하는 연수 등을 계속 자체 조율하고, 임금피크제의 세부 실시 방법론과 시행 세칙 등도 미래 사회의 변화에 맞춰 유동적, 주체적으로 조절할 수 있을 것이다. 즉 제도 운용, 운신의 폭이 그만큼 넓어질 수 있다. 임금피크제 도입 초기인 현재에 정년 연장형 도입과 확대 적용 등의 중요한 변혁, 쇄신 등을 시도해야 할 것이다. 시일이 좀더 지나서 정년 보장형이 완전히 굳어지게 되면, 이후에는 제도적 개선이나 방향 전환이 훨씬 힘들어질 수도 있다.

둘째, 고령화 시대의 흐름에 맞춘 다양한 고용 형태, 유연 근무제, 고령 인력에 최적화된 새로운 직무·직종 개발 등 보다 효율적, 합리적인 고령 인력 운영 방안을 다각도로 모색해야 한다. 바로 앞에서 제안한 대로 정년 연장형의 비중을 늘려간다면, 이와 연동하여 ‘주 5일 파트타임 근무’, ‘주 2~3일 풀타임 근무’, ‘주 2~3일 파트타임 근무’ 등 다양한 고용 형태를 계획, 도입, 실행하고, 이를 임금 조정과 유기적으로 연계하는 방안도 검토할 수 있을 것이다. 기존의 고정된 방식에서 벗어난 기업의 다양한 고용 형태에 대응하여 근로자들도 자신에게 주어진 여건과 능력, 희망에 따라 풀타임, 파트 타임을 날짜별, 시간별로 보다 자유롭게 선택할 수 있을 것이다.

기업의 다양한 고용 형태와 근로자의 유연 근무제가 함께 맞물려 점차 정착된다면, 그를 통해 기업의 제도 운용의 폭도 넓어지고, 근로자의 근무 만족도도 보다 개선될 수 있을 것이다. 특히 유연 근무제를 통해 근로자의 근로 시간을 부분적으로 줄이면, 사회적으로 일자리도 나눌 수 있고, 근로자도 임금 감소에 대한 거부감과 반발이 줄어들 것이다. 기존의 정년 보장형 위주, 경직된 근무제 중심의 임금피크제에서는 고령 인력의 근무 시간을 동결한 채 임금만을 감소함으로써 거부감과 반발이 발생할 수밖에 없었는데, 이러한 모순과 폐단을 기업의 고용 형태 다각화 및 근로자의 유연 근무제 정착으로 확실하게 해결할 수 있을 듯하다.

한편, 고령 인력에 최적화된 직종·직무 개발과 재배치에 관해서는 이미 모범적, 선진적 노하우를 축적한 일본 기업들의 사례를 참고할 필요가 있다. 물론, 사회적·경제적·제도적 여건이 다른 일본 기업의 방법론을 100% 도입할 수는 없겠지만, 관련 사례들을 통해 유의미한 핵심

원리와 효율적, 합리적인 마인드를 도출하여 숙지하고, 그 원리와 마인드를 응용하여 한국적 방법론을 찾아내야 할 것이다.

후지 제록스는 50세 이상의 고령 인력을 대상으로 ‘뉴 워크(NEW WORK) 지원 제도’를 실시하였다. 이는 고령 인력들이 전체 근무 시간의 30% 내에서 본업 외의 다른 분야 업무들을 경험해 보도록 장려한 제도이다. 예컨대, 영업직 인력이 직원 교육을 담당하거나, 기술직 인력이 상담 업무를 맡아보는 등의 방식이다. 이 제도는 고령 인력들의 인생 후반부의 자아 실현을 지원하고, 그를 통해 회사와 직원들의 바람직한 상생, 상보相補 관계를 구축하려는 진일보한 마인드를 기반으로 시행되었다. 사측에서는 ‘뉴워크 지원 제도’를 통해 고령 직원들의 제2의 인생 설계를 돕고, 퇴직 후에도 직원과 회사의 원만한 상생 관계를 보장하며, 기업의 사회적 책임을 다하기 위해 도입했다고 밝혔다[27].

신일본제철은 숙련된 고령 기술자와 젊은 사원을 1대 1로 연결시켜 기술을 전수하도록 지원하였다. 미쓰비시 중공업은 고령의 숙련 인력들의 기술적 노하우를 전문적으로 가르치는 기능학교를 자체 운영하였으며, 마쓰시다 전기도 젊은 신규 인력들에게 제조 기술을 가르치는 전문 학교를 건립하였다. 이들은 고령 인력들이 장기간 현장에서 쌓은 숙련 기술과 노하우를 후배 사원들에게 전수할수 있도록 제도화한 사례들이다. 고령 숙련 인력을 후속 세대의 교육 현장에 투입함으로써, 효과적인 재배치와 합리적 활용의 모범을 보여주고 있다[28].

위의 사례들에서 볼 수 있듯이, 기업이 고령 인력을 재배치하고 업무 재조정을 하는 과정에서는, 근로자 중심, 근로자 우선의 마인드를 확립하는 것이 가장 중요할 듯하다. 이와 함께 근로자와 기업의 상호 신뢰 및 상생 관계의 구축, 기업의 사회적 책임을 고령 인력 활용과 그로 인한 사회적 고용 불안 해결 등을 통해 실천하고자 하는 자세 등도 새롭게 정립할 필요성이 있을 것이다.

앞에서도 지적한 것처럼, 현재의 한국 기업들은 임금피크제를 통해 인건비를 절감하는 데에만 지나치게 집착하는데, 고령 인력이 더욱 빠르게 증가할 미래 사회에 본격적으로 대비하고, 그 속에서 사회의 문제를 함께 고민하고 문제 해결의 책임을 함께 짊어진다는 공동체적 마인드로 접근하여, 고령 인력의 보호와 활용, 사회적 고용 불안 해소, 근로자와 기업의 바람직한 상생-공생 관계 정립 등을 중요한 목표로 설정하고, 그 목표에 맞게 임금피



크게 운영 전략을 수정하여 보다 공공 우선의, 공동체적 포지션과 방침을 수립할 필요가 있다.

셋째, 고령화 시대를 본격 대비하기 위해, 근로자들의 제 2의 인생 설계를 지원하는 특화된 교육, 훈련 프로그램 등을 기업 차원에서 적극 모색하고 마련하도록 해야 한다. 이는 근로자와 기업의 상생, 공생 관계를 구축하는 바람직한 방안이기도 하다. 아울러 현재의 심각한 실업률, 세대 간 일자리 분쟁 등을 감안하여 고령 인력에 대한 고용 연장·축진 방안과 경로를 정년 연장, 정년 후 재고용, 정년 후 재취업, 정년 후 창업 등으로 다양화, 다각화할 필요가 있다. 이를 위해 퇴직자 및 퇴직 예정자에 대한 전직, 이직, 창업 지원을 강화해야 한다.

넷째, 고령 인력에 대한 정년 후 재고용을 확대하도록 노력해야 한다. 정년 후 재고용은 임금피크제와 상호 보완적으로 운영될 경우, 임금피크제의 제도적 유연성, 융통성을 개선·강화하고, 효율성과 성과를 높일 수 있다. 특히 정년 후 재고용 방식을 통해 고령 인력의 오랜 실무·현장 경험과 숙련된 업무 노하우를 개별 기업은 물론, 산업계 전반에서 공동 활용하는 방안을 모색하여 제도적으로 정착시킬 필요가 있다. 현장 업무나 신입 직원의 현장 직무 교육(OJT) 등에 이들 숙련 인력을 활용하는 것도 좋은 대안이 된다. 앞에서 살펴본 대로, 일본에서도 고령 숙련 인력을 후속 세대에 대한 직업, 기술 교육 분야에 적극 활용하였고, 그 성과와 반응도 매우 좋았다. 이런 선례들을 한국적 현실에 적극 응용하고 접목할 필요가 있다.

다섯째, 임금피크제의 적용 대상인 고령 인력에 대해서도 업적 평가를 실시하고, 평가 결과에 상응하여 성과급을 지급하는 방식 등을 적극 검토하고 도입할 필요가 있다. 그를 통해 고령 인력이 임금피크제의 제도적 보호 아래 나태해지거나 무기력증에 빠지지 않도록 예방하며, 기업이나 부서의 업무 효율 및 고용 품질이 저하되는 사태도 미연에 방지해야 할 것이다. 업적 평가와 성과급 지급은 고령 근로자의 근무 의욕과 성실한 근무 태도 등을 고취하는 한편, 기업과 부서의 업무 효율성과 결속력을 다지는 데에도 일조할 수 있다.

이상에서 임금피크제를 질적, 제도적으로 향상시키고 효율성을 높이기 위한 기업 중심의 개선 전략을 살펴 보았다. 다음으로는 근로자 입장에서 노력해야 할 사항들을 정리해 보겠다.

근로자 입장에서든 기왕에 정년 보장을 확보한 이상

어느 정도의 임금 삭감은 감수하면서, 그보다는 계속 일할 수 있다는 사실 자체에 감사하고 모기업에 보답한다는 긍정적, 진취적인 마인드로 재배치된 업무에 빠르게 적응할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 다만 재배치된 업무가 자신과 맞지 않는다고 생각될 경우에는 적극적인 의사 표시를 하고 보다 바람직한 해결 방법을 제안하는 등, 개인적(본인 자신), 집단적(기업과 부서별) 효율성, 합리성에 초점을 맞춰 사고하고 행동해야 할 것이다.

이상과 같이 정부, 기업, 근로자가 모두 긴밀하게 협력하고 연계하면서 한국적 상황에 적합한 임금피크제 정착과 개선·향상을 위해 노력한다면, 중장기적으로는 점차 제도적 합리성과 완성도를 제고할 수 있지 않을까 생각한다.

## 5. 결론

지금까지 한·일 양국의 임금피크제 도입과 실제 운영 방식에 대해 비교 고찰해 보았다. 일본은 한국보다도 훨씬 이른 시기에 고령화 사회로 진입하면서, 고령화로 인한 인력 구조 변화 및 노동 생산성 하락, 사회적 고용 불안 등의 문제를 보다 일찍 경험하였고, 이를 사회적, 제도적으로 원만하게 해결하기 위해 정부와 기업, 근로자들이 모두 협력해서 정년 연장형 임금피크제를 도입하였다. 이 과정에서 충분한 사전 준비와 제도적 효율성 제고를 위한 노력, 즉 고령 인력의 합리적 재배치와 효과적 활용, 고령에 적합한 업무·직무 개발 등을 통해 기업과 근로자 모두가 만족하고 소기의 성과를 거두는 바람직한 제도로 정착시킬 수 있었다[29].

이에 비해 한국에서는 명예퇴직이 절정을 이루던 시점에서 근로자는 정년 보장을 필수로 확보하고 기업은 인건비를 절감하려는 동상이몽의 목표 속에, 법적·제도적 지원이나 안전 장치도 거의 없고 사전 준비도 충분하지 못한 채, 정년 보장형 임금피크제를 긴급히 도입한 결과, 근로자와 기업 모두 불만족이고 많은 문제점을 드러내는 상황을 초래하였다[30].

이같은 구조적 문제점들을 해결하면서 고령화 사회의 필수 안전장치인 임금피크제를 보다 합리적인 방향으로 정착시키기 위해서는 모든 문제의 근원인 제도적 효율성, 특히 고령 인력 활용 방식의 효율성과 합리성을 높이는 방향으로 개선·발전해야 할 것이다. 이를 위해서는 정

부, 기업, 근로자들이 모두 각자의 포지션에서 최적화된 노력을 기울여야 한다[31].

이들 중 가장 주동적인 위치에 있는 기업 입장에서는 근로자와의 상생·공생 관계 구축, 고용 안정과 근로자 보호 등을 통한 사회적 책임 구현이라는 공동체적 마인드를 토대로 임금피크제의 내용적, 제도적 효율성을 개선하기 위해, ①정년 연장제를 부분 도입하여 단계적으로 비중을 늘려가는 방안, ②다양한 고용 형태, 유연 근무제, 고령 인력에 최적화된 새로운 직무·직종 개발 방안, ③근로자들의 제 2의 인생 설계를 지원하는 특화된 교육·훈련 프로그램 제공, 퇴직자 및 퇴직 예정자에 대한 전직, 이직, 창업 지원 강화, ④고령 인력에 대한 정년 후 재고용 확대 및 숙련된 업무 노하우를 거국적으로 활용하는 방안 모색, ⑤고령 인력에 대한 업적 평가와 성과급 지급을 통해 업무 효율성과 근무 품질을 제고하는 방안 등을 적극적으로 검토·모색할 필요가 있다.

기업은 이상과 같은 공공적 마인드와 제도 개선 의지를 토대로, 임금피크 대상자인 고령 인력의 축적된 노하우와 경험, 지혜, 인맥 등을 ‘재활용’한다는 유연한 사고로 접근하여 임금피크제의 질적, 내용적 효율성, 합리성을 제고하는 데 앞장서야 할 것이다. 이같은 개선 작업을 통해 기업과 근로자가 상생하고, 사회와 정부 차원에서는 고용 안정화 및 노동 시장 유연성 제고 등을 달성하여 사회·경제적 안정에 기여할 수 있도록 모두 힘을 합쳐 노력해야 할 것이다.

## References

- [1] Won Young Song, “Comparative Study of Salary Peak Program in Japan and Korea According to Changes in Employment System”, Master Degree Thesis in Administration Graduated School of Inha University, 2008.
- [2] Won Young Song, *ibid*, pp. 36-42.
- [3] OECD (2014), *Factbook* (2014).
- [4] Minchang Kim, Youho Won, JooHyung Lee, “A Study of the Elderly Housing Type Development Plan Considering the Preconsumer Housing Characteristic”, *Journal of the Korea Academia-Industrial*, Vol. 15, No. 5, pp. 2844-2858, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2014.15.5.2844>
- [5] The Bank of Korea, “Overseas Economy Focus”, 2016, <http://www.bok.or.kr/contents/total/ko/boardView.action?menuNavId=545&boardBean.brdId=129130&boardBean.menuId=545>, accessed Nov., 5, 2016.
- [6] Chang Young Lee, Won You Tae, Jung Keun Kim and Min Jung Son, “‘3S’ Phenomenon Diagnosis in Labor Market According to Ageing — Labor Shortage, Productivity Decrease and Job Competition between Generations”, *CEO Information*, Samsung Economic Research Institute, Vol. 815, 2011.
- [7] Jongha Lee, Jinyoung Hwang, “The Change of Age Structure of Population and the Efficiency of Education Investment”, *Journal of the Korea Academia-Industrial*, Vol. 12, No. 6, pp. 2528-2534, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2011.12.6.2528>
- [8] Seungjin Paek, “A Study on Wage Peak System : Problem and Improvement Plan”, pp. 31-36, Master Degree Thesis in Administration Graduated School of Jeonbuk University, 2013.
- [9] Ministry of Strategy and Finance, Ministry of Employment and Labor, “Wage Peak Manual for Public Institutions”, 2015, [http://www.moel.go.kr/view.jsp?cate=3&sec=17&mode=view&pimSeq=1&piSeq=1&bbs\\_cd=OP0916&state=A&seq=1447654365682](http://www.moel.go.kr/view.jsp?cate=3&sec=17&mode=view&pimSeq=1&piSeq=1&bbs_cd=OP0916&state=A&seq=1447654365682), accessed Nov., 15, 2016.
- [10] Junghan Kim, “Introduction of Wage Peak System and Policy Task”, *Labor Review*, Vol. 1, No. 48, pp. 33-44, 2008.
- [11] Junghan Kim, *ibid*, pp. 33-44.
- [12] Junghan Kim, *ibid*, pp. 38-42.
- [13] Won Young Song, *ibid*, pp. 23-24.
- [14] Seungjin Paek, *ibid*, pp. 25-30.
- [15] Seungbok Lee, Insoo Han, “A Study on the Relationship between the Management Method and the Effectiveness of the Wage Peak System”, *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce* Vol. 6, No. 1, pp. 79-99, Apr. 2014.
- [16] Seungjin Paek, *ibid*, pp. 31-33.
- [17] Daewee Joeng, “A Study on Wage Peak System : Problems and Root Plan”, pp. 23-24, Korea University, Master Degree Thesis, 2012.
- [18] Won Young Song, *ibid*, pp. 33-35.
- [19] Hyuk Han, “Sustainability and Effectiveness of Salary Peak System as an Alternative Solution in Ageing Society”, Administrative Graduate School of Seoul National University, Master Degree Thesis, 2013.
- [20] Daewee Joeng, *ibid*, pp. 14-17.
- [21] Dong Han Heo, “Diversification of Forms of Employment and Necessity of Knowledge Accumulation”, *Financial Knowledge Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 113-120, 2009.
- [22] Won Young Song, *ibid*, pp. 42-45.
- [23] “313 Public Institutions Wage Peak System Introduction Completion”, 2015, <http://mosfnet.blog.me/220570981448>, accessed Nov., 17, 2016.
- [24] Hyungsoo Paek, “A Study on the Wage Peak System in Local Government Enterprises”, pp. 21-24, Mokpo University, Master Degree Thesis, 2016.
- [25] Hyungsoo Paek, *ibid*, p. 25.
- [26] Hyungsoo Paek, *ibid*, pp. 56-59.

- [27] Won Young Song, *ibid*, pp. 37-43.
- [28] Daewee Joeng, *ibid*; Won Young Song, *ibid*.
- [29] Won Young Song, *ibid*; Hyuk Han, *ibid*; Daewee Joeng, *ibid*.
- [30] Seungjin Paek, *ibid*; Seungbok Lee, Insoo Han, *ibid*; Daewee Joeng, *ibid*.
- [31] Youngsoo Kim, “A Study on the Salary Peak System for an Aging Society”, pp. 57-60, Master Degree Thesis in Administration Graduated School of Jeonbuk University, 2010.

---

김 정 환(Jeonghwan Kim)

[정회원]



- 2012년 2월 : 부산대학교 경영학부 (회계학학사)
- 2012년 12월 ~ 현재 : 국방기술품질원 관리원

<관심분야>

인적자원관리, 임금피크제