

| 사회적 대화 논단 |

정년 연장 논의와 직무주의 인사관리

유규창 한양대 경영대학 교수

1. 정년제도의 양면성

조직에서 인사제도로써 정년제도를 두는 것은 인사관리의 주요 변수로서 나이를 고려하는 것이다. 나이를 고려한다는 것은 기업이나 근로자에게 장단점을 가지고 있다. 정년은 나이 많은 근로자를 보호하는 측면도 있지만 동시에 나이에 따른 차별이 될 가능성도 있다(이울경, 2017). 정년은 일정 나이에 도달하기 전에는 퇴직시키지 않도록 함으로써 중고령자의 고용 안정을 도모한다. 반면 정년은 나이 많은 근로자에게 불이익을 주는 측면도 존재한다. 일정 연령에 도달하면 체력이나 본인의 의지와 무관하게 일률적으로 조직에서 퇴출 되어야 한다.

정년제도가 조직의 입장에서도 양면적이기는 마찬가지이다. 직원들이 안정적인 고용 보장 속에서 업무를 하도록 함으로써 동기부여가 되고 조직에 대한 애착과 충성심이 높아진다. 반면, 일정 연령이 도달하기 전까지는 개별 직원들의 생산성이나 성과와 무관하게 고용을 보장해야 한다. 반면 생산성이나 성과가 높은 직원들도, 즉 더 고용을 하고 싶은 경우에도 일정 나이가 되면 내 보내야 한다. 물론, 기업에서는 종종 재고용제도를 통해 보완하기도 하지만 예외적인 경우이다. 국가·사회적으로도 정년제도는 양면적이다. 중고령자들의 고용이 안정되어야 하므로 정년제도를 강제할 필요도 있지만 지나치게 강화하면 청년들의 고용과 상충되는 측면도 있다.

이러한 정년제도의 양면성은 직무주의가 발달한 서구에서보다 연공서열형 속인주의 인사

제도 일반화되어 있는 일본이나 한국에서 더 크게 느껴진다. 특히 한국에서는 빠른 고령화 속에서 청년 실업의 문제도 심각하기 때문에 매우 어려운 상황을 만들고 있다. 초고령사회로 전환되는 한국에서 나이와 무관하게 일할 수 있는 환경을 만들어서 좀 더 활기차고 의미 있는 사회가 되기 위해서는 정년의 연장이 반드시 필요하다는 데 대체로 동의하면서도 막상 정년 연장을 제도화 한다고 하면 청년의 고용과 맞물려서 부담스러워 하는 사회 분위기가 형성이 되었다.

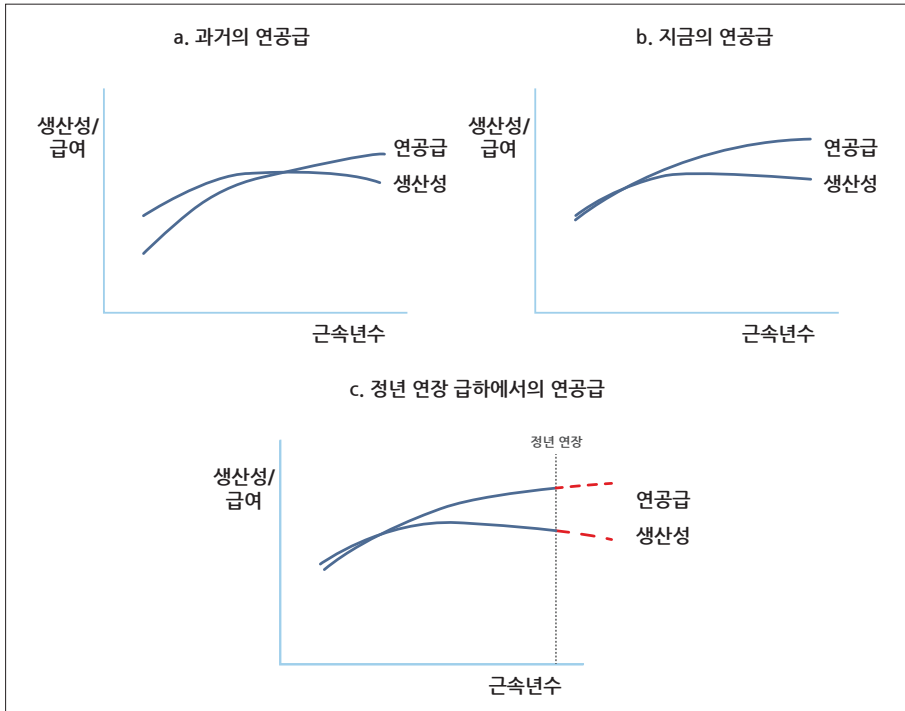
이처럼 심각한 정년 연장의 이슈는 연공서열형 인사제도의 개선 없이는 양면적 딜레마 상황을 더욱 악화시킬 뿐이다. 그 대안으로 나이가 인사관리의 변수가 아닌 직무주의 인사관리를 고려할 필요가 있다. 나이가 직무주의 인사관리를 통해서 아예 정년이 없는 사회를 만들어야 한다.

2. 연공서열형 숙인주의와 임금피크제

인사관리는 ‘인사(人事)’라는 단어 속에 있는 것처럼 사람(人)과 일(事)의 조화라는 의미가 내포되어 있음을 알 수 있다. 적재적소라는 사회적으로 통용되는 용어도 적절한 인재를 적절한 장소(곧 일)에 써야 한다는 인사의 다른 표현이다. 이렇듯 인사관리는 사람과 일을 관리의 대상으로 삼는다. 그런데 인사관리 의사결정의 우선순위를 어디에 두는가에 따라 접근법이 달라진다. 사람에 우선순위를 두는 것을 숙인주의라고 하고 일에 우선순위를 두는 것을 직무주의라고 한다.

한국은 경제발전 이후에 숙인주의가 인사관리의 근간이 되어 왔다. 빠른 경제성장과 함께 조직의 규모가 급격히 커지면서 우수인재의 유치, 동기부여를 위한 승진제도 그리고 이들을 조직에 붙잡기 위한 수단으로서 호봉제 연공서열형 임금제도 등 숙인주의 인사제도를 도입하고 유지하였다. 숙인주의 인사제도는 근로자들에게도 나쁘지 않았다. 회사에 충성심을 보이고 어느 정도 기대하는 성과를 내면 시간이 지나면 승진도 되고 근속년수가 쌓이면 임금도 상승하였기 때문이다.

그림 1 연공급과 이연임금 관계의 변화



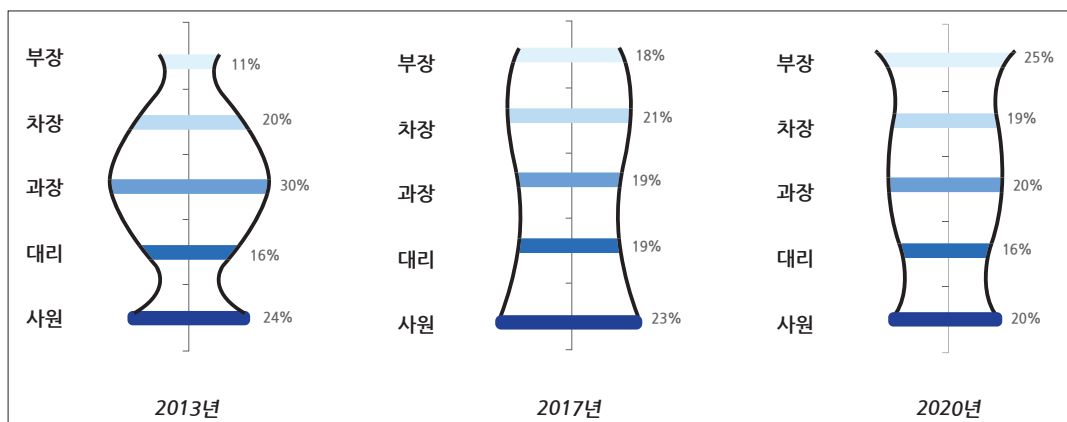
연공서열형 숙인주의에서 가장 중요한 고려 사항은 연공(年功)에 있다. 연공은 연차가 높아 지면서 경험과 숙련이 높아질 것이라는 가정이 있다. 따라서 연차가 늘어날수록 성과(功)도 함께 높아질 것이라는 가정을 한다. 연공서열형 임금제도가 조직에서 작동하는 원리 가운데 하나가 이연임금 논리였다. 이연임금(deferred wage)은 나이 혹은 근속년수가 적을 때는 생산성에 비해 임금을 덜 받지만 일정 나이 혹은 근속년수가 지나면서 생산성에 비해서 더 높은 임금을 받게 되는데 이것이 유지되는 것은 조직이나 근로자에게 모두 유리하기 때문이다 ([그림 1a]. 근로자의 생애소득과 총생산성이 일치하므로 정년이 보장되는 한 노사 양쪽 상생이 된다. 이 모형이 작동하려면 몇 가지 조건이 있다. 신입사원이 지속적으로 유입이 되어 전체적으로 연령 분포가 적절하게 유지되어야 한다는 점과 정년제도를 통해 적절한 선까지만 고용이 유지되어야 한다는 점이다.

그런데 1990년대를 지나가면서 상황이 바뀌기 시작하였고, 2000년대 들어와 그 속도가

매우 빨라지고 있다. 상황이 바뀌어서 세 가지 조건이 달라졌다. 첫째 신입사원의 초임이 높아지기 시작하였다. [그림 1a]에서도 보듯이 과거의 연공급은 이연임금의 논리가 잘 적용이 되지만, [그림 1b]에서 보듯이 신입사원의 초임이 높아지면 더 이상 이연임금의 논리는 적용되지 못한다. 둘째, 구성원들의 연령 분포가 달라지기 시작하였다. 성장이 정체되어 있는데다 신입사원의 연봉이 높아지면서 과거의 같은 대량의 신입사원 공채는 줄어들고 대신 고연차의 구성원들이 늘어나기 시작하였다. 대부분의 대기업 구성원들의 평균 연령이 40을 넘었고 어떤 기업에서는 50에 다다르는 경우도 발생하게 되었다. 마지막으로 법으로 정년이 연장되었다. 60세로의 정년 연장은 고령화 속에서 필수불가결 하였지만 연공급이 바뀌지 않는 상태에서는 기업의 부담이 크게 늘어날 수밖에 없다. [그림 1c]에서 보듯이 연공서열형 임금체계가 유지되면 생산성과의 간격은 더욱 벌어지게 된다.

이러한 상황으로 인해 과거 젊은 인력 중심의 조직에서는 인력 구조가 대체로 피라미드 형태였지만 점차로 마름모 꼴에서 불안정한 도자기 모형으로 진행되다가 급기야 역 피라미드형으로 바뀌었다. [그림 2]에서 Y사의 경우 가장 많은 인력 분포가 부장급에 집중되어 있을 정도로 인력의 고령화가 심각해지게 되었다.

그림 2 Y 사의 직급별 인력구조 변화 추이 (가재산, 2014)



연공서열형 속인주의 인사제도의 부담이 커지면서 기업들이 택한 인사전략은 대체로 임금 피크제, 직급체계 축소, 비정규직 활용 등이 있고, 물론 희망퇴직이나 명예퇴직 등 직접적인

고용조정도 채택한 기업들도 일부 없지 않다. 그 가운데 공기업을 포함해서 가장 많이 거론되고 실제로 도입한 것이 임금피크제이다.

임금피크제에 대한 찬반 논의도 많은데 노동조합도 대체로 긍정적이지는 않다. 예를 들어 임금피크제가 한창 도입될 시기에 민주노총에서 나온 반응 가운데 하나는 “임금피크제를 하더라도 해당 직원이 직장 생활 초기에 낮은 임금으로 일을 많이 한 부분을 고려하지 않고 나이가 들어 생산성이 떨어진 부분을 그대로 삭감하는 것은 불합리하다. 생애 주기의 임금 총액을 기준으로 삼아야 한다” (김태현, 2013. 민주노총 정책연구원장. 한국고용노사관계 토론회. 한국경제신문에서 재인용) 주장이다. 그런데 실상 낮은 임금으로 입사 했다는 주장도 점점 설득력이 약한 것이 지금 직장에 남아 있는 대부분의 사람들은 1990년대 전후로 입사한 사람들로 이미 신입사원 임금이 높아지기 시작한 시점이다.

임금삭감에 대한 반발로 인한 임금피크제에 대한 반대도 있지만 근본적으로 임금피크제나 이을 변수로 하는 숙인주의 인사제도의 부작용인데 이를 다시 나이를 기준으로 해결하는 측면에 대한 반대의 주장도 있다(필자 포함). 이 주장은 연공서열형 숙인주의 자체를 해결하지 않으면 임금피크제가 미봉책이 될지언정 근본적인 해결책은 아니라는 것이다.

나이나 근속년수가 많다고 우대 받아서도 안 되지만 거꾸로 불이익을 받아서도 안 될 것이다. 중요한 것은 나이나 근속년수가 아니라 어떤 일을 하고 있고 그 일을 할 수 있는 의지 및 역량과 체력을 갖추고 있는가 하는 것이다. 나이가 많다고 해서 생산성이 떨어지지 않는다는 연구는 다양하게 있다. 나이가 생산성에 미치는 효과는 산업이나 직종, 업무 경험, 전문성, 업무의 복잡성 등 다양한 상황에 따라 달라진다(박우성, 2013). [표 1]에서처럼 연령이 증가할수록 생산성이 높아지는 경우도 다양하게 존재한다.

표 1 상황에 따른 연령과 생산성의 관계

상황(context)	연령과 생산성	출처
산업이나 직종	고숙련 제조업, 고숙련 상업 직종의 경우 나이가 들어도 생산성이 변화하지 않거나, 오히려 지속적으로 증가	Rogers & Wasmer(2009)
업무 경험	업무경험이 중요한 경우, 업무경험이 길수록 생산성이 증가. 연령이 증가할수록 경험과 지식이 증가하기 때문에 생산성 증가.	Schmidt, Hunter & Outerbridge(1986)
전문성	전문적 집단은 비전문적 집단에 비해 연령이 증가할수록 생산성 증가	Wadman & Avolio(1986)
기술 숙련	기술 숙련도가 필요한 경우, 연령이 증가 할수록 생산성 증가	Rhodes(1983)
업무 복잡성	업무 복잡성이 높은 경우, 연령이 증가할수록 생산성 증가	Sparrow & Davies(1988)

자료 : 박우성(2013) 수정

3. 대안으로서 적소적재 직무주의 인사관리

우리 사회의 발전과 변화 측면에서 보면 연공서열형 숙인주의는 이제 그 역할을 다 했다고 할 수 있다. 그렇다면 대안은 무엇일까? 인사관리의 두가지 접근법에서 사람(人)을 우선 고려했던 것이 숙인주의였다면 일(事, 직무)을 우선 고려하는 것이 직무주의다. 일을 먼저 고려하고 다음에 사람을 고려하기 때문에 사람을 먼저 고려하고 일을 고려하는 적재적소(適材適所)와 대비하여 적소적재(適所適材)라고도 할 수 있다.

적소적재 직무주의는 해야 할 일 즉, 직무를 먼저 정의한다. 그리고 해당 직무에 적합한 인재를 찾아서 그 일을 맡긴다. 숙인주의와 직무주의 모두 사람과 일을 관리하는 것은 유사하지만 어디에서부터 출발하는가에 따라 두가지 접근법은 확연히 달라진다. [표 2]에서 보는 것처럼 숙인주의와 직무주의는 과업의 정의에서부터 채용, 경력관리, 평가, 보상 등 인사관리의 모든 면에서 차이가 난다.

적소적재 직무주의 임금체계는 직무급이다. 직무급은 두 가지 기준을 고려하여 급여(특히, 기본급)를 결정한다. 첫째는 직무의 상대적인 가치이다. 모든 직무는 나름대로의 가치를 갖고 조직에 기여를 한다. 그러나 직무들이 동일한 가치를 가지는 것은 아니다. 직무의 상대적인 가치가 다르기 때문에 이에 따라 보상을 달리한다. 다시 말하면 직무의 상대적인 가치가 같으면 동일한 보상을 한다. 동일노동(가치) 동일임금인 것이다. 두 번째 기준은 직무를 수행하는 사람의 숙련과 경험의 정도이다. 연공서열형 임금체계에서 근속년수가 중요한 것처럼 직무급에서도 근속년수를 고려한다. 직무를 수행하는 사람의 숙련의 정도를 평가하는 것이 어렵기 때문에 숙련의 대리변수로서 근속년수를 고려하는 것이다. 근속년수가 높아지면, 즉 해당 직무의 수행 경험이 늘어나면 숙련이 늘어날 것이라고 가정을 하고 근속년수에 따라서 보상을 달라하는 것이다.

직무주의나 숙인주의 모두 근속년수를 고려하지만 둘은 여러 가지 면에서 근본적으로 차이가 난다. 첫째, 직무주의는 직무에 따라서 근속년수의 고려 정도가 달라진다. [그림 3]에서 보듯이 A 직무처럼 아예 경험이 늘어난다고 해도 숙련의 향상이 전혀 일어나지 않는 직무도 있을 수 있고, 반면, E 직무처럼 경험이 축적되면 될수록 숙련이 향상이 되어 직무 수행 기간 내내 근속년수에 따라 임금이 상승될 수도 있다. 반면에 숙인주의에서는 직무별 차이를 고려하지 않고 대부분의 직무들이 일정한 임금 상승 패턴을 공유한다.

두 번째 다른 점은 숙인주의 연공급 하에서는 정년퇴직 전까지 호봉의 상승이 이루어지고 이에 따라 마지막 까지 급여가 늘어난다. 반면 직무주의에서는 일정기간이 경과하면 숙련의 향상이 더 이상 일어나지 않기 때문에 급여의 상승이 둔화되거나 멈춰진다. 숙련의 정점이 어디인지는 직무에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어, B 직무처럼 숙련의 향상이 완만하게 이루어지는 경우도 있고, C 직무처럼 숙련의 향상이 초기부터 일정기간까지 상당히 가파르게 되다가 정점에 다다른 경우도 있다. D의 경우처럼 초기에 가파르게 상승하다가 정점을 지나면 오히려 숙련의 저하가 일어날 수도 있다. 현실적으로는 B와 C 직무가 가장 일반적이고, A, B, C 직무는 다소 예외적인 경우라고 할 수 있다.

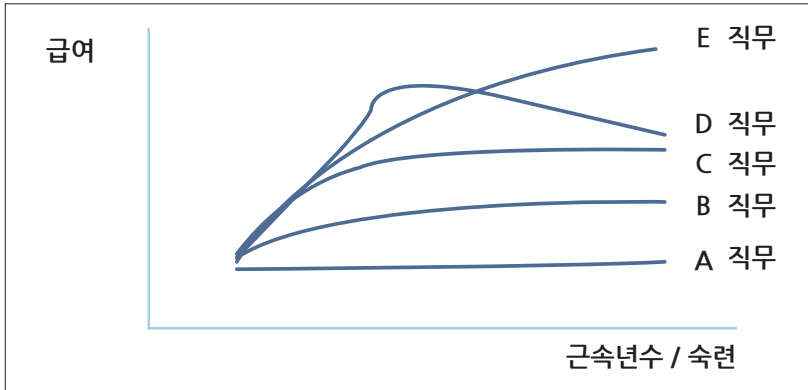
이처럼 직무주의 임금체계를 도입하면 정년 연장에 대한 부담이 줄어들게 된다. 숙인주의 처럼 근속년수가 중요하기는 하나 절대적이지 않고 직무에 따라 그 영향력도 달라지기 때문이

다, 앞서 서론에서 언급한 정년연장의 딜레마는 직무주의를 통해 어느 정도 해소 될 수 있다. 우리 사회가 직무주의에 대한 이해가 넓어지고 또한 서로 한 발 씩 양보한다면 노사 모두에게 바람직하다. 회사에 입장에서서는 우수한 인재가 오랜 기간 조직에 기여할 수 있게 되고, 근로자 입장에서 나이와 무관하게 안정적인 직장생활을 할 수 있게 된다.

표 1 적소적재 직무주의와 적재적소 숙인주의 비교

	적소적재 직무주의	적재적소 숙인주의
과업의 정의	직무기술서에 과업의 내용과 직무의 책임과 권한, 직무 수행 요건, 직무에 필요한 역량이 사전에 명확하게 정의되어 있다.	사전에 직무의 책임과 권한이 정해져 있지 않고, 리더의 지시나 명령 혹은 구성원의 역량에 따라 그때그때 달라진다.
채용	- 사업의 필요에 의해 수시로 채용한다. - 모집 단계에서부터 지원자가 무슨 일을 하는지 명확하게 정의하고 이에 맞는 사람을 선발한다. 전에 명확하게 정의 되어 있다.	- 매년 일정 수의 인력을 정기적으로 공개 채용한다. - 모집단계에서는 지원자가 무슨 일을 하는지 알 수 없고, 일반적 역량이 높은 지원자를 선발해서 상황에 맞게 필요한 곳에 배치한다.
경력관리	- 과업 수행에 필요한 역량 단계에 따라 경력의 경로가 정해진다. - 직무의 전문성이 중요하여 스페셜리스트로 성장한다.	- 사전에 정해진 경력경로가 없고 상황에 따라 업무가 달라진다. - 직무의 전문성 보다는 직무 순환을 통한 제너럴리스트로 성장한다.
평가	직무 수행의 결과(혹은 업적)와 해당 직무를 수행하는데 필요한 역량을 기준으로 평가한다.	공식적으로는 성과와 역량 평가를 도입하고 있지만, 실제 평가는 조직 생활에서의 태도나 인성을 중요하게 여긴다.
보상	직무의 상대적인 가치에 따라 기본급이 결정된다.	고용형태, 근속년수, 학력 등 숙인적인 특징에 따라 기본급이 결정된다.

그림 3 직무 유형에 따른 근속년수와 급여의 관계



4. 맺음말: 정년 없는 사회를 위하여

한국에는 유독 재야의 고수가 많다. 이 사람들은 학벌이나 출신과 관계없이 자신의 분야에서 최고의 기량을 발휘하는 이들이다. 이들이 제도권에서 성공하지 못하고 비제도권에 머무르는 이유는 숙인주의 인사관리 때문이다. ‘고졸 신화’라는 말이 언론에 가끔 나오는 것도 따지고 보면 한국 기업에서 고졸 출신이 성공하기가 얼마나 어려운지 상징적으로 보여주는 것이다. 숙인주의 인사관리의 이면이다.

우리는 창의와 혁신을 강조한다. 창의와 혁신은 학벌이나 출신에서 나오지 않는다. 숙인주의에 적합한 평균 인재들로만 채워진 조직과 사회의 미래는 밝을 수 없다. 나이, 학력, 남녀, 장애여부 심지어 출신 국가 여부와도 관계없이 최고의 기량을 발휘할 수 있는 사람들이 성공하는 사회가 되어야 한다.

이러한 사회는 정년의 의미가 없어진다. 한국만큼 정년이 중요하고 정년을 고집하는 나라가 많지 않다. 미국, 영국 등 많은 나라들이 기업에서 정년을 정하는 것을 아예 법으로 금지하고 있다. 한국에서는 50대 중반만 되면 퇴직 걱정을 해야 한다. 법으로 60세 정년을 정한 것이 그나마 우리 사회가 한 노력이다. 100세 고령화 사회에서 전혀 어울리지 않는다. 이익이

든 불이익이든 이제는 나이가 인사관리의 변수가 되어서는 안 된다. 전문성이 있고, 일하고자 하는 의지가 있고, 건강이 뒷받침 된다면 70, 80이 아니라 100세에도 자신의 분야에서 일을 할 수 있어야 한다.

참고문헌

- 가재산. 2014. 고령화시대와 60세 정년 대비한 인사제도 구축 사례. 강의자료.
- 이울경. 2017. 연령평등과 정년제의 딜레마에 관한 법적 검토. 노동법학, 91(3): 43-78. 박우성. 2013. 정년60세 시대의 직무중심 임금제도 도입과제. 임금연구 11월호. 363-375.
- Lazear E. 1979. "Why is there Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy*, Vol.87, pp.1261-1284.