

# 일본 고령친화적 기업경영정책의 최근 동향

김 상 철  
한국보건사회연구원 부연구위원

## 1. 일본의 고령자 고용 현황

일본은 세계최고의 고령사회이다. 1970년에 인구 고령화율이 7%를 초과했고, 1994년에 14%를 넘어섰다. 2006년의 고령화율은 20.7%로 이미 초고령사회의 문턱에 도달해 있고, 2050년에는 35.7%에 달할 것으로 예측되고 있다. 국립사회보장인구문제연구소의 중위 추계에 의하면 일본의 인구는 2007년부터 감소할 것으로 전

망되었다. 그러나 일본의 인구는 예상과 달리 이미 2005년에 전년도에 비해 2만 명 감소(0.03% 하락)하여 1억 2,770만 명을 기록했다. 일본의 인구는 2030년에는 1억 1,522만 명, 2055년에는 8,993만 명으로 감소할 것으로 전망된다. 특히 15~64세의 생산연령의 감소는 더욱 확대되어 2005년부터 향후 25년간 전체인구의 약 20%인 1,700만 명이 감소할 것으로 예상된다.<sup>1)</sup> 1947년에서 1949년 사이에 태어난 약 800만

표 1. 일본의 인구와 연령구성의 변화

연도	인구(1,000명)				비율(%)		
	총수	0~14세	15~64세	65세 이상	0~14세	15~64세	65세 이상
2005	127,768	17,585	84,422	25,761	13.8	66.1	20.2
2015	125,430	14,841	76,807	33,781	11.8	61.2	26.9
2025	119,270	11,956	70,960	36,354	10.0	59.5	30.5
2035	110,679	10,512	62,919	37,249	9.5	56.8	33.7
2045	100,443	9,036	53,000	38,407	9.0	52.8	38.2
2055	89,930	7,516	45,951	36,463	8.4	51.1	40.5

자료: 國立社會保障・人口問題研究所, 『日本の將來推計人口(2006년 12월 추계)』

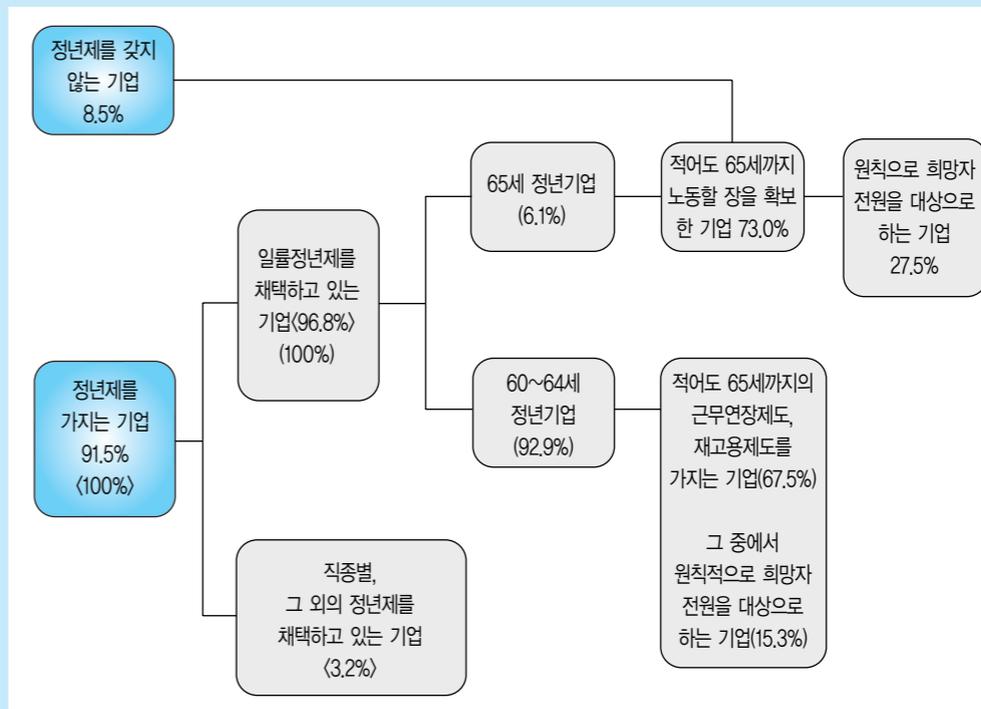
1) 國立社會保障・人口問題研究所, 『日本の將來推計人口(2006년 12월 추계)』

명의 '단카이 세대'<sup>2)</sup>가 정년에 도달하였고 전후 일본의 경제 성장을 주도했던 베이비붐세대가 본격적으로 퇴직을 시작하게 되는 소위 "2007년 문제"도 시작되었다.

이러한 환경변화에 따라 정부는 연금지급

시연령의 단계적 인상과 함께 이에 맞는 정년연장방안을 강구하였으며, 2006년 4월부터 시행된 고령자 고용안정법에 따라 기업들은 퇴직연령을 2013년까지 65세로 연장해야 한다. 이로 인해 종래의 청장년근로자를 위주로 한 일본의 기

그림 1. 65세까지 고용을 확보하는 기업의 비율 (2004년)



주: 1) <math>( )</math>는 정년제를 가지고 있는 기업을 100%로 한 경우의 비율임.  
 2) <math>( )</math>는 일률정년제를 가지고 있는 기업을 100%로 한 경우의 비율임.  
 3) 사업규모 30인 이상의 기업이 조사대상임.  
 4) 직종별 그 외의 정년제를 채택하고 있는 기업 중에도, 65세 까지 고용하는 기업이 약간 존재함.  
 5) 65세를 넘긴 정년 제도를 시행하고 있는 기업도 존재함.

자료: 高齢・障害者支援機構, 『エルダ-』 2005년 2월호

2) 1947년에서 1951년 사이에 태어난 일본의 베이비 붐 세대

업경영은 큰 전환을 맞게 되었고 과거의 경영기법이 아닌 새로운 경영모델이 요구되고 있다.

노동후생성의 2004년 조사에 의하면, 일본에서 정년 제도를 실시하고 있는 기업은 전체의 91.5%이다. 이 중 일률적인 정년 제도를 시행하고 있는 기업은 96.8%인데, 그 중 60~64세 정년제를 유지하고 있는 기업은 92.9%이다. 또, 64세까지의 정년기업 92.9% 중에서 적어도 65세까지의 근무연장제도, 재고용제도를 가지는 기업이 67.5%로 파악된다(그림 1참고).

〈표 2〉에 의하면 정년퇴직자의 재고용제도를 도입하고 있거나, 60세 초과 정년제를 시행하고

있는 기업은 전업종 평균 57.7%이고, 기계 관련 제조업체가 80.9%로 가장 높고, 가장 낮은 업종은 금융·보험업으로 33.1%이다. 이때, 재고용을 포함한 장기고용은 경영 상태와 높은 상관관계가 있다. 주목할 것은 고령자를 적극적으로 고용하고 있는 기업일수록 청년층(2·30대)도 많이 채용하고 있다는 것이다.

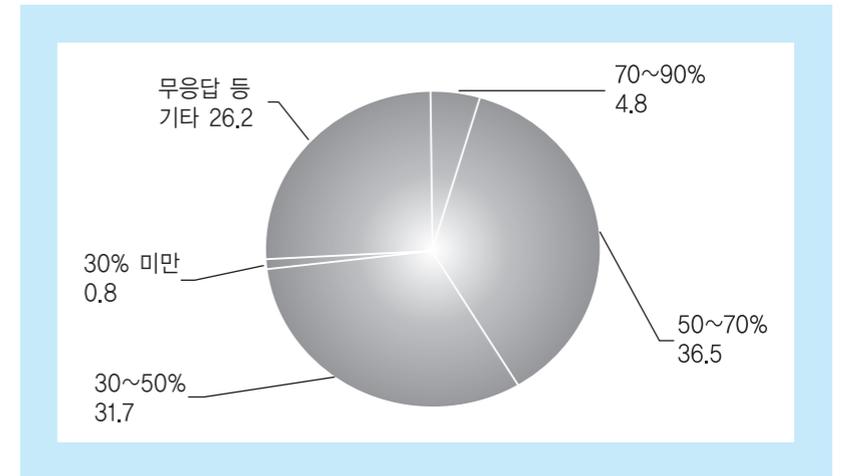
지난 2006년 7월3일 니혼게이지신문이 126개 대기업을 조사한 바에 따르면, 일본 기업들은 '고령자고용안정법'에 대응해 정년연장 대신 재고용제를 선호하고 있는 것으로 나타났다. 또 60세 이상 고령자의 평균 임금은 퇴직 당시의

50%선으로 조사되었고, 정년퇴직한 종업원을 재고용하는 회사는 118개로, 전체 93.6%에 달한다. 60세 정년제도를 폐지한 기업은 일본맥도널드 1개에 불과하고, 정년을 65세로 연장한 회사는 후지전기홀딩스, 나고야철도 등 2개에 그친다. 미쓰

이물산, 가와사키중공업, 아오야마상사 등은 63세로 정년을 연장하거나 단계적으로 높일 계획이다. 이처럼 대기업들이 재고용제를 선호하는 이유는 인건비 억제 효과가 크기 때문으로 풀이된다. 재고용 제도는 사원을 퇴직시킨 후 새롭게 고용계약을 맺는 방식이어서 임금 등 처우에 대한 조정이 쉬운 장점이 있다. 60세 이상 사원의 임금은 퇴직 당시의 '50~70%'라고 답변한 회사가 36.5%로 가장 많았으며, 30~50% 선이 뒤를 이었다. 기업들은 종업원들도 수급할 정도로 느슨한 기준으로 재고용 대상자를 선정한 것으로 밝혀졌고, 건강만 좋으면 근무 연장에 큰 어려움이 없었다. 또 재고용된 사원들은 대부분 자신이 하던 업무를 그대로 맡고 있는 것으로 조사됐다.

그림 2. 60세 초과 직원의 임금수준

(단위: %)



주: 60세 시점 임금과 비교한 임금수준, 90% 이상은 없음. 주요기업 126사 조사  
자료: 니혼게이지신문 2006년 7월3일

일본에서 중소기업의 고령자고용은 대기업과 다른 양상을 보이고 있다. 대기업은 정년자를 재고용하면서도, 필요최소한에 그치는 경향이 있고, 이미 많은 경우 구조조정을 통해 고령자고용을 종료했다. 이에 반해 중소기업에게 있어서 "2007년 문제" 이후의 소위 "포스트 07"은 성장의 기회가 될 수 있다. 일본에서 중소기업은 생산, 서비스의 기간부문 등 산업계의 중추를 담당하고 있고, 앞으로도 역할의 확대가 기대되고 있다. 이를 위해서는 조직을 다층적으로 구성하고, 다세대가 융합할 수 있는 경영모델의 확립이 요구된다. 세대 간의 협력이 필요하고, 대기업 내지 다른 중소기업에서 정년을 맞아 퇴직한 근로자를 적극적으로 재고용할 것도 요망된다. 일본에서 중소기업은 기본적으로 지역과 밀접한 관

표 2. 정년퇴직자의 재고용 · 60세를 초과하는 정년제의 도입상황

(단위: %)

산업	합계	도입하고 있다	현재는 도입하고 있지 않지만 3년 이내에 도입예정이다.	도입예정인 없다	무응답
합계	100.0	57.7	10.5	28.5	3.3
건설업	100.0	70.5	9.4	18.1	2.0
제조업계	100.0	64.9	10.4	21.3	3.5
제조업(소비관련)	100.0	70.4	11.1	14.8	3.7
제조업(소재관련)	100.0	60.0	14.3	20.0	5.7
제조업(기계관련)	100.0	80.9	8.8	8.8	1.5
제조업(그 외)	100.0	50.0	9.7	36.1	4.2
정보통신업	100.0	64.3	7.1	25.0	3.6
운수업	100.0	79.5	5.1	14.5	0.9
도매·소매업	100.0	47.5	13.6	34.7	4.2
금융·보험업	100.0	33.1	14.5	48.3	4.1
서비스업계	100.0	58.0	10.1	28.5	3.4
음식·숙박업	100.0	36.4	18.2	36.4	9.1
의료·복지	100.0	68.4	7.0	21.1	3.5
교육·학습지원 등	100.0	60.0	20.0	20.0	0.0
그 외의 서비스업	100.0	54.8	9.7	32.3	3.2

자료: 厚生労働省(2004), 『労働経済白書』 2004

련을 가지고 있다. 경영의 무대는 지역을 초월할 수 있지만 인적자본을 중심으로 한 기반은 지역에 있는 것이다. 지역과의 깊은 연관은 중소기업의 경영에 앞으로도 중요한 요건이 될 것이다.

행정 측면에서는 정년제폐지, 결국 Age-free를 목표로 한다.

표 3. 일본의 정년연장

기간	정년연령
2006년 4월 1일~2007년 3월 31일	62세
2007년 4월 1일~2010년 3월 31일	63세
2010년 4월 1일~2013년 3월 31일	64세
2013년 4월 1일~	65세

## 2. 일본의 고령자고용을 지원하는 제도

### 가. 고연령자의 고용확보

#### 1) 개정고령자고용안정법(2004년 6월 개정)의 주요 내용

2004년 6월에 고령자고용안정법이 개정되었다(고령자의 안정된 고용의 확보를 위한 조치에 관해서는 2006년 4월 1일 시행). 개정고령자고용안정법의 주된 내용은 다음과 같다.

#### 가) 65세까지의 정년연장, 계속고용제도의 도입, 정년제 폐지 등의 의무화

2004년에 개정된 '고령자고용안정법'은 기본적으로는 65세까지의 고용연장을 고용자 측에 의무화 시킨 것이다. 2013년까지 단계적으로 정년이 연장된다. 그러나 기업에 대해서 정년을 65세까지 강제한 것은 아니고, 3개의 선택사항 중에서 하나를 고르게 한 것이다. 하나는 정년을 65세로 하거나, 또 하나는 계속고용제도를 도입하거나, 다른 하나는 정년제를 폐지하는 것이다.

계속고용은 현재 고용되어있는 고령자가 희망하는 경우 정년후도 계속 고용한다는 제도이고, 다음의 2가지로 구별된다. 하나는 근무연장 제도로 정년연령이 설정되어 있지만, 그 정년연령에 도달한 고령자를 퇴직시키지 않고 계속 고용하는 제도이며 다른 하나는 재고용제도로 정년연령에 도달한 고령자를 일단 퇴직시킨 후 다시 고용하는 제도이다. 계속고용제도를 도입할 경우, 모든 사원을 계속고용제도의 대상으로 하는 것은 아니고, 노사협력으로 결정하는 기준에 적합한 사원을 그 대상으로 하는 것이 인정된다. 기업은 이 원칙에 입각하여 구체성과 객관성을 가지고 계속고용제도를 도입하게 된다.<sup>3)</sup>

#### 나) 해고 등에 의한 퇴직예정고령근로자에 대한 구직활동지원서의 작성·교부의 의무화

사업주의 사정에 따라 해고 등으로 이직하게 된 고령자가 희망하는 경우, 사업주는 해당 고령

자의 의견을 청취하고, 그 직무의 경력과 직업능력 등 경력평가에 도움이 되는 사항을 명확하게 기재한 서면(구직 활동지원서)을 작성하여 교부하여야 한다. 사업주가 이를 위반할 경우, 후생노동성장은 사업주에게 필요한 조언, 지도 또는 권고를 할 수 있다.

#### 다) 노동자의 모집 및 채용에 있어서 연령제한을 할 경우 그이유제시의 의무화

근로자 모집 및 채용 시 부득이한 연령제한을 하거나, 상한 연령(65세 미만)에 한함)을 정한 경우 그이유제시를 의무화하였다. 부득이한 이유란 '근로자의 모집 및 채용 시 연령에 구애받음이 없이 균등한 기회를 부여하는 것에 대해서 사업주가 적절하게 대처하기 위한 지침'에 한정적으로 열거된 사항에 해당하는 경우로 한정한다.

#### 라) 실버 인재센터 등에서 일하는 일반근로자 파견 사업 수속의 특례

실버인재센터는 후생노동성장관에게 신고하는 것을 조건으로, 고연령 퇴직자만을 대상으로 임시적이면서 단기적인 취업 또는 기타 경이한 업무에 관계된 일반근로자 파견사업이 가능하다.<sup>4)</sup> 일본 후생노동성이 2007년 10월 9일 발표한 고연령자의 고용상황(2007년 6월 1일 현재)에 따르면 종업원 수 51인 이상 기업 88,166사 가운데 고연령자 고용확보조치를 실시하고 있는 비율은 93%로 전년보다 9%증가하였다. 이

가운데 중소기업은 92%로 전년보다 10% 증가하였고, 대기업은 전년보다 4% 증가한 98%를 기록하였다. 또한 희망자 전원이 65세까지 일할 수 있는 기업의 비율은 37%로 전년대비 4% 증가하였으며, 70세까지의 고용확보조치를 실시한 기업의 비율도 전년도에 비해 0.3% 증가한 12%에 달하였다. 개정 고연령자 고용안정법 시행 전(2005년)과 비교하여 60~64세의 상용 근로자 수는 78만 4천명에서 99만 5천명으로 26.9% 증가하였으며, 65세 이상의 상용근로자 수는 26만 5천명에서 39만명으로 46.8% 증가하였다. 또한 정년 도달자 가운데 계속 고용되는 고연령자의 비율이 2005년의 48%에서 77%로 큰폭으로(29%) 증가한 것으로 나타났다.

### 2) 고용확보에 관한 제도

고용주가 고령자고용안정법에 기초하여 65세까지의 계속고용을 추진하는 것을 지원하기 위하여 다양한 지원제도가 실시되고 있다.

① 보조금제도: 계속고용정착촉진보조금, 계속고용제도장려금, 다수계속고용보조금 등으로 구성된다. 계속고용의 추진 및 정착을 목적으로 계속고용제도의 도입(정년연장 혹은 희망자전원을 65세 이상까지 고용) 또는 새로운 고령자사업소의 설치를 시행하였던 고용주에 대해서 지급되는 보조

3) 일본의 후생노동성이 제시하는 기준의 구체적인 예는 다음과 같다. 첫째, 사내 기능검증 레벨 A, 둘째, 영업경험이 풍부한 자(기업의 영업소를 3개 이상 경험), 셋째, 과거 3년간의 근무평정이 평균 C이상인 자 등이다.

4) 일본에서는 1994년 6월 고령자고용안정법 개정(1998년 4월부터 시행)을 통해 정년연령을 60세미만으로 정하는 것이 금지되었다(60세 이상 정년의 의무화).

금이다.

② 용자제도: 고령자 고용환경정비용자일본 정책투자은행)가 고령자의 고용을 촉진하기 위해서 60세 이상의 고령자를 5인 이상 상시고용하고 있는 고용주를 대상으로 정책금리로 용자하는 제도이다.

③ 세제상의 우대조치: 고용주가 고령자를 고용한 경우 근로조건에 따라 일반근로자와 마찬가지로 사회보험 등의 가입의무가 생기지만, 고령자를 고용함에 따라 다음과 같은 별도의 우대조치를 받는다.

- 고용보험: 보험연도 첫째 날(4월1일)에 64세 이상의 고령자를 고용하는 경우, 본인 부담분 및 고용주 부담분의 고용보험료의 납부가 면제된다.

- 사업소세: 사업소세는 일정규모이상의 사업을 행하는 고용주에 대해서 도시환경의 정비와 개선을 위해서 부과되는 시정촌세인데, 60세 이상 고령자를 고용할 경우 세액산정에서 60세 이상 고령자의

숫자가 제외되고 세액이 공제된다.

- 후생연금보험: 후생연금의 가입대상이 아닌 고령자를 고용할 경우 고용주는 후생연금보험료(2004년 10월부터 매년 0.354%씩 인상되어, 2017년 9월 이후는 18.3%가 될 예정)를 지불하지 않아도 된다.

**나. 고령자의 신규채용**

고용주가 고령자를 신규로 채용하는 경우 활용 가능한 지원책으로 다음과 같은 제도가 있다.

**다. 재취직을 원하는 고령자에 대한 보조금**

사업규모의 축소 등으로 이직한 고령자에 대한 보조금으로, 근로이동지원보조금(구직활동 등 지원금), 근로이동지원보조금(재취직지원금)이 있다.

표 4. 고령자 신규채용 시 지원제도

지원대상	지원제도
(1) 고령자(60~64세)를 계속해서 고용하는 고용주	특정구직자고용개발보조금
(2) 재고용대상자(45~64세)를 이직한 후 3개월 이내에 고용하는 고용주	채용이동지원보조금(특정강습지원금)
(3) 중고령자를 시험적으로 고용한 고용주	시험채용 장려금
(4) 지역에 공헌하는 사업을 주된 사업으로 삼는 주식회사를 신설하고, 1년 이내에 3인 이상의 재고용을 희망하는 자를 상시고용한 고용주	지역채용사업특별장려금
(5) 45세 이상의 고령자 등 3인 이상이 출자한 법인을 설립하고 운영하는 고용주	고령자공동취업기회창출보조금

**3. 일본기업의 중고령자 활용책**

중고령자의 고용에 적극적인 관심과 자세를 나타내는 일본기업은 다음과 같은 인사정책을 시행하고 있다. 기업에서의 퇴직과 전직, 독립창업을 원하는 경우에 장려·지원하는 기로선택정책, 정년연장, 근무연장, 재고용, work-sharing 등에 의한 고용확보정책, 교육·연수와 직무재설계 등의 능력재개발 정책, 연공서열에 기초한 종래의 임금체계에서 실적평가에 기초한 성과주의 임금체계제도로의 전환이 있다.

**가. 대기업에 도입이 진행 중인 중고령자의 기로선택정책**

일본 대기업을 중심으로 퇴직 혹은 전직하는 중고령자를 적극적으로 지원하는 제도를 도입하는 기업이 증가하고 있다. 대표적인 것이 조기퇴직우대제도, 전직지원알선제도, 독립창업지원제도, 전직출향제도 등인데, 이 제도들은 복리후생 측면만이 아니라 고용조정적인 성격도 강하다.

표 5. 중고령자의 고용을 장려하기 위한 인사정책

정책	구체적인 제도	정책	구체적인 제도
기로선택정책	조기퇴직우대제도	고용확보정책	정년연장제도
	전직지원알선제도		재고용제도
	독립창업지원제도		근무연장제도
	출향전직제도		Work-Sharing
능력재개발정책	생애생활설계교육제도	임금제도개혁	연봉제도
	직무재설계제도		competency-평가제도

**1) 조기퇴직우대제도**

조기퇴직우대제도는 1970년대 후반부터 60세 정년제도로 이행하는 과정에 도입되었고 이후 적용연령이 55세 이상으로 낮아졌다. 이 제도는 할증퇴직금의 지급 등 우대조치가 확대되면서 대기업에서 잇달아 도입하였다. 특히 최근에는 희망퇴직이라는 형태로 퇴직을 유발하는 목적에서 운영되었지만 유능한 인재가 유출되는 위험도 아울러 가지고 있다. 조기퇴직 시 퇴직금에 할증가산금이 지급되는 것이 일반적이지만, 전직원조알선제도와 독립창업지원제도의 특전도 포함되어 운용되는 경우도 많다.

**2) 전직원조알선제도**

전직기업의 알선과 전직준비를 위한 특별휴가 제공, 전직을 위한 교육 실시, 전직을 위한 정보제공 등 전직을 지원하는 제도이다.

### 3) 독립창업지원제도

창업을 위해 퇴사하는 직원에 대해 상품·경영 노하우 등의 정보제공, 거래업체의 알선과 소개, 제품구입 등의 협력, 자금원조, 창업 준비를 위한 특별휴가 제공과 인재과전에 대한 보조 등 창업을 지원하는 제도이다.

### 4) 출향전직제도

원적기업(出向元)과의 고용관계를 종료시키고 관련회사 등 출향대상 기업(出向先)과의 사이에 있어서 고용관계를 맺어, 出向先에서 근무하는 형태의 제도이다. 1,000명 이상의 대기업 중 50%를 넘는 기업이 이 제도를 도입하였다.

## 나. 중고령자의 고용확보정책

### 1) 재고용제도

정년에 도달한 자를 일단 퇴직시킨 후에 다시 고용하는 제도이다. 회사가 필요로 하는 사람에게만 이 제도를 한정하는 경우가 많으나 규모가 작은 중소기업일수록 희망자전원을 채용하는 업체 비율이 높은 편이다.

### 2) 근무연장제도

정년이 정해져 있지만, 그 정년에 도달한 자를 퇴직시키지 않고 계속 고용하는 제도로, 재고용

제도에 비해 이 제도를 도입한 기업의 비율은 낮다. 근무연장제도도 재고용제 도처럼 연장 후에는 하는 일과 직책이 변하고 임금이 낮아지는 경우가 일반적이다.

### 3) 정년연장 혹은 정년철폐

2004년 법 개정에 따라 정년이 연장되었고 정년이 없는 기업도 많다.이처럼 중고령자를 활용하는 기업에서 정년제에 연연하지 않는 이유로는 ‘고령자라도 근로할 수 있는 직장이기 때문에’, ‘고령자의 지식과 경험을 필요로 하기 때문에’, ‘고령자의 취업기회를 제공하기 위해서’ 등이 있다.

### 4) Work-Sharing

종업원 일인당 노동시간은 줄이면서 그만큼 고용을 증가시키거나 유지하는 제도로, 70년대에 독일, 프랑스, 네덜란드 등에서 채택한 방식이다. 유형은 고용유지형(긴급대응형, 중고령자 대응형), 신규고용을 증가시키는 고용창출형, 파견노동자와 파트노동자, 여성 등의 다양한 취업을 도입하는 다양한 취업대응형 등으로 분류된다. 일본에는 2001년도부터 도입에 관한 논의가 있었는데, 2002년 4월에 후생노동성은 Work-Sharing을 도입하는 기업에 보조금(300인 초과 기업에 100만 엔, 300인 이하 기업에 30만 엔)을 지급하는 등의 재정지원책을 발표하였다.

## 다. 중고령자의 능력개발 정책

### 1) 생애생활설계교육제도

직업생활과 개인·가정·지역생활과의 양면에 생의 보람을 충족시키기 위해서 경력개발, 생애건강관리, 경제생활의 안정을 위한 생애경제 계획 등의 교육·연수제도이다.

### 2) 직무재설계

현재의 직무내용과 방식, 직무의 환경 등을 재검토하여 근로하기 쉬운 작업환경을 만듦으로써 생산성을 유지·향상시키는 것이다. 구체적으로는 조명과 작업 공간, 작업 자세, 작업 내용 등의 개선 등이 있다.

## 라. 임금 및 퇴직금제도의 개혁

연령과 근속년수에 따라 임금이 결정되는 연공서열제에서 오일쇼크 후 능력주의를 거쳐 회사의 업적과 개인성과에 따라 임금을 결정하는 성과·업적주의를 도입하는 기업들이 증가하였다.

## 4. 일본 기업의 고령자활용 사례

일본 기업의 고령자활용 사례는 노무중시형, 장기고용중시형, 공생중시형, 기술전승형, 이념중시형의 5가지 유형으로 구분할 수 있다.<sup>5)</sup>

### 가. 노무중시형

노무중시형은 대량생산을 주로 하는 제조업이 주를 이룬다. 일본의 부품 회사는 저임금의 노동력을 무기로 하는 외국기업과 비용경쟁을 할 수 밖에 없기 때문에 비용경쟁을 피하고, 높은 품질의 제품을 필요한 때에 필요한 수량만큼 생산하여 납입하는 방식으로 운영된다. 그렇다 하더라도 기업의 고수익을 창출하기 위해서는 생산비용을 낮추는 것이 필수적이다. 따라서 어떻게 하면 낮은 임금으로 경쟁력을 얻을 수 있는가 하는 것이 주요 관건이다. 이에 대한 방안의 하나가 파견사원과 파트타임-노동자, 고령자 등의 저임금근로자를 활용하는 것이다.

노무중시형 사례기업으로 카토제작소(加藤製作所)가 있다. 카토제작소는 금속판가공을 주로 하는 금속제품제조회사로, 2004년 9월 직원수는 85명, 자본금 2,000만 엔, 매출액 14.7억 엔이다.

2000년 동 기업은 정규종업원은 필요인원의 3분의 1로하고, 그 외는 60세 정년 후에 계속 고용하는 고령파트타임, 일반에서 모집하는 실버-사원으로 구성하는 경영개선을 단행하였다.

5) 그 외에도 고령자고용기업의 형태를 여러 타입으로 분류하고 있다. 예를 들어 생애복지타입, 재택근무타입, 마이스터, 기능전승타입, 외부전문능력활용타입, 민간능력활용타입, 독립·벤처활용타입, 지역활성화타입, Worksharing 타입 등

2000년에 근무하던 23명의 50대 사원이 4~5년 후에 정년을 맞이하자 이들을 고령파트타임으로 계속 고용하였다.

카토제작소는 2001년 3월에 신문 전단지 광고를 통하여 토·일요일에 근무할 고령자를 채용하였고, 채용된 고령근로자는 1개월 정도의 직장 내 훈련을 받고난 4월부터 노동을 시작하였다. 이 중 최고령은 79세의 여성이었으며, 평균연령은 65세였다. 카토제작소는 시급 800엔 전후의 고령사원을 주말에 고용함으로써 공장의 가동일 수를 350일로 늘일 수 있었고, 이를 통해 제품의 생산비용을 낮추는데 성공하였다. 물론 고품질과 납기엄수는 유지하면서이다. 2005년 3월 현재 실버 사원의 1기생 15명 가운데 9명이 남아있는데, 2명은 남편과 부모의 수발을 위하여 퇴직하였고, 그 외에는 신체사정에 따라 사직하였다.

카토제작소가 고령자고용에 있어서 유의한 것은, 작업을 쉽게 하는 것이다. 따라서 고령자가 노동하기 쉽고, 눈으로 보고 알기 쉽게 작업 환경을 만들려고 노력하였다. 카토제작소는 이미 1991년 초반에 작업표준화, 기계화, 자동화를 진행하였으며 그 위에 안전관리를 달성하였다. 그 경험이 고령자고용의 기반이 되어 직장내 작업의 개선을 진행시켰다. 이를 위해 장애물제거, 자동화, 휴게실, 냉난방의 충실 등에 약 3,000만 엔이 소요되었고, 그 가운데에서 약 2,000만 엔은 국가로부터 받은 「고령자를 위한 직장 장애물제거-지원금」으로 충당되었다. 동시에 종래부터 진행되어온 작업표준화를 철저히 하게

위하여, ISO 9001.2000년판을 취득하는 노력을 기울여, 2003년에 목표를 달성하였다. 2004년에는 ISO 14001을 획득하였다. 카토제작소는 이를 통해서 고령자고용과 생산력이 상승효과를 나타냈다고 한다.

#### 나. 장기고용중시형

장기고용중시형은 정년제도가 없는 기업, 재고용은 있지만 경영이념으로서 장기고용을 전제로 하는 기업이다. 이 유형에 속하는 기업은, 고령자는 능력이 잘 축적된 노동자이므로 이 사람들을 일정 연령에 퇴직시키는 것은 경영자원의 손실이라고 생각한다. 따라서 근로자가 전 생애에 걸쳐 최선을 다해 일할 수 있도록 하기위해서는 장기고용이 꼭 필요하다고 생각한다. 그러나 이러한 장기고용을 실현하고도 경영상의 문제가 생기지 않게 하기 위해서는 일상적인 고령자 육성법의 확립과 동시에 임금제도가 경영을 압박하지 않게 설계되고 실시되는 조건이 전제되어야 한다.

한편, 정년제 폐지를 실시한 기업도 있는데, 이들 기업은 오히려 정년 등을 정하지 않는 것이 기업발전에 이롭다고 보는 것이다. 주목할 것은 이러한 인식이 고객만족경영은 종업원만족이 전제가 되어야 하며, 종업원만족의 달성을 위한 조건에 장기고용이 있다는 것에 착안한 점이다.

사례기업으로 주켄공업(樹研工業)이 있다. 주켄공업의 주력제품은 세계에서 제일 작은 프라스틱제품과 그 제품을 제작하기 위한 금형, 사출

성형기이다. 樹研工業에는 정년제가 없고, “죽지 않을 때까지 일한다”라는 것이 사장의 방침이다. 사장과 부과장의 특권은 없고, 노동자도 자발성을 발휘하기 위해 노력해야 한다. 마쓰우라 사장의 이런 독특한 경영방식은 그가 2003년 7월에 펴낸 ‘100만분의 1 기어!’라는 책에 소개돼 베스트셀러가 되면서 큰 반향을 불러일으켰다.

이 회사의 임금결정 방식은 1985년부터 개발되어 오늘까지 이용되고 있다. 초임은 연령에 의해 결정되고, 그 후 개인은 능력별로 1~4등급까지의 한 등급에 맞게 조정된다. 각 등급에 따라 임금이 결정되기 때문에, 노력하여 등급을 올리 지 않으면 임금은 증가하지 않는다. 승급의 결정은 사장이 하고 최후의 등급으로 올라가는 것은 60세에 가깝게 되면서부터이다.

주켄공업은 1985년경 광고를 통하여 고령자 수 명을 채용하였다. 그 가운데 한사람은 그 후 계속 근무하여 현재는 75세가 되었다. 그는 아직 까지도 건강이 허락하는 한 계속 근무하려고 하며, 사장도 이에 동의하고 있다. 주켄공업의 1985년경 고령자고용은, 버블기의 인재확보난의 대책이었다. 그러나 이때부터 정년은 폐지되었고, 고령자도 노동할 기력과 체력이 있다면 일하게 하고 일해야 한다는 것이 마쓰우라 사장의 신념이 되었다. 많은 회사에서는 연령이 높아질 수록 임금이 올라가고, 임원기간이 지속되면 경영을 압박하게 된다고 생각하기 때문에 일정 연령이 되면 퇴직수속을 하게 되고, 그 후 재고용으로 급료를 삭감하는 예가 많다. 그러나 樹研工業의 경우는 고령이 되어도 능력에 맞게 임금이

책정되기 때문에, 임금삭감에 대한 논의가 필요 없다. 이렇게 1985년경의 임금결정은 고령사회에 어울리는 생활급과 능력급이 혼합된 업무중심의 임금제도라고 평가된다.

#### 다. 공생중시형

공생중시형은 노무를 중시하고, 장기고용을 전제로 하면서도, 적극적으로 근로자를 회사업무와 융합시키려고 노력하는 기업형태이다. 많은 기업이 이러한 노력을 하지만, 특히 ‘공생’에 의식이 높은 기업은 이 유형의 기업으로 간주한다. 중소기업의 경우는, 소수의 인재가 회사의 업적을 결정하는 경우가 많기 때문에, 특히 공생중시형이 되어야 한다.

고령사회는 ‘공생형사회’를 전제로 한다. ‘공생형사회’는 생산세대와 고령세대와의 공생이 중심이지만, 그 외에 일본인과 외국인 혹은 국내에 있어서도 각 지역의 공생과 같은 다면적 협력도 포함한다. 기업에 있어서는 기업 내 다세대의 공생이 과제가 되며 그 외에 지역과의 공생도 요구된다. 동시에 근로자 개인으로는 조직을 벗어나 지역에서 활동해야 하는 경우가 증가하고, 이런 활동은 기업 내 근로에 점점 더 많은 영향을 미칠 것이다. 공생중시형의 사례는 중소기업이 가족적인 경영을 통해 소속 종업원 및 그 가족의 생활을 지킨다는 원칙을 점차 사회로 확장하는 것을 보여준다. 이는 또한 새로운 시대에 필요한 공생의 모델을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

사례기업으로 기술개발과 고용개발을 통한

성장을 추구하는 (株)I.S.T를 들 수 있다. I.S.T는 기능성복합섬유와 폴리미드수지재료를 주로 개발하는 회사로, 이런 고기능의 복합재료는 고부가가치제품이다.

이 회사는 원래 기술을 개발하여 판매하는 것을 전략으로 하였는데, 차츰 사원이 증가함에 따라 생산공장을 가져야할 필요를 느꼈다. 1988년 5월에 효고현(兵庫縣) 카미정(加美町)에 계량저울을 제작하던 회사를 인수하여 생산거점으로 발족시켰다. 그러나 생산공장을 소유하면서부터 생산비용이 문제가 되었고, 동시에 생산공장을 통해 사회공헌을 달성하고자 하는 과제도 생겨났다. 이 두 가지 문제를 해결하기 위해 '누구나', '언제라도' 생산 가능하게 하는 것이 하나의 방법임을 발견하였고, 그에 맞는 고용시스템 개발에 착수하였다. 고용대상자로서 그 지역의 고령자에 주목하여 고령자고용의 새로운 방안을 만들어 냈다.

1988년 당시 I.S.T는 사원이 20명 정도였고, 인수한 공장에는 약 80명의 사원이 있었다. 2000년 GSL(Greatly Satisfying Life)프로젝트가 등장하였다. 이 프로젝트는 기업의 이윤추구에 합치하는 고령자고용모델의 개발을 위해 고령자를 위한 생산방식을 개발하였다. GLS는 자주적 능력개발 방식이다. 누구나 일할 수 있는 작업환경을 위해 필요한 개선점을 검토한 후, 이에 기초하여, 직무를 3단계로 구분하고, 작업분석을 행하였다. 이 결과 난이도가 낮은 분야를 새로 채용한 고령자에게 맡겼다. 2002년부터 GLS 프로젝트에 의해 본격적으로 고령자고용을 개

시하였는데, 이 시스템으로 29인의 지역 내 고령자를 채용하였다. 채용된 고령자에게는 "회사를 위해 열심히 일하는 것이 아닙니다. 기분 좋게 일하십시오. GLS는 모두가 행복하게 되기 위한 조직입니다"라고 설명하여 근로 의욕을 고취시켰다. '언제라도'는 한명이 8시간 일하는 것보다, 오전·오후 조와 같이 하루 4시간 단위로 노동하는 것을 뜻한다. 이것은 GLS사업부의 시장조사에 의한 것이다. 지역에는 노동을 원하는 고령자가 많았고, 그들은 아무 때나 된다고 하는 경우가 많지만, 오전이나 오후를 선택하도록 하였다. GLS사원은 한달에 6만엔 정도의 수입을 얻고, 사회보험 등은 회사가 부담하므로 인건비는 정규직원의 반 정도였다.

한편 정규직원의 취업규칙도 개정하여, 정년은 60세이지만, 희망하는 사람은 전원 65세까지 계속고용하게 하고, 65세 이후도 건강상 문제가 없다면 계속 근무할 수 있게 했다. 계속고용의 사원은 '特定社員'이라고 호칭하고 있다. (株)I.S.T加美는 2005년 현재 인원 157명에, 평균연령은 29세이다. 55세 이상은 25.5%이고 그 안에 60세 이상은 21%이며, 그 가운데 계속고용자는 12명, GLS사원은 21명이다.

I.S.T에서는 다른 기업과 달리 젊은 노동자와 고령자와의 커뮤니케이션이 양호한 편이다. 젊은 노동자가 고령자에게 업무를 가르치고, 역으로 어드바이스를 받는 사례도 발견된다. 이 프로젝트를 추진하는 과정에서 젊은 노동자가 개선안을 작성하고, 매뉴얼을 만들기도 하였다. 이는 고령사회에서 다세대가 함께 노동하는 즐거움

이라고 이야기할 수 있다.

#### 라. 기술전승형

기술을 전승하기 위해서는 경영자가 그 의의를 충분히 인식하고, 그것을 종업원들 사이에 계몽하는 것이 중요하다. 특히, 제조업은 기업의 고유기술이 요구되는 업종으로 기업에 있어 기술전승은 중요한 과제이다. 그러나 현재 일본의 기업은 저비용생산이 강조되어 기술의 단순화를 시도하는 경향이 강하다. 하지만 이러한 기업에서도 기업의 근간이 되는 기술을 젊은 세대에게 전승하는 것은 매우 중요하다.

사례기업으로 노구치제작소(野口製作所)가 있다. 1948년에 아이치현(愛知縣) 토요하시시(豊橋市)에서 금속프레스 가공업으로 창립된 노구치제작소는 2005년 현재 약 140명의 종업원이 근무하고 있고, 그 가운데 기술계의 종업원은 42명, 생산기술담당은 31명, 품질관리담당은 11명이다. 노구치제작소는 기술의 고도화와 전승을 위해 고령자와 젊은 노동자를 그룹화함과 동시에 교육훈련의 장을 마련하였다. 노구치제작소는 심플한 금형제작을 위해 표준화와 수치화를 추구하였고, 그 핵심은 "직관, 영감, 경험"이라는 3K이다. 수작업에 의해 가동되는 범용기계의 작업에 숙련기술과 3K기술이 동원되었다.

노구치제작소에서는 개발테마 마다 기술의 집단화가 이루어진다. 이 그룹화의 장과 기회가 소위 OJT의 장과 기회가 된다. 이러한 그룹에 대학의 교원이 참가하는 것도 자주 있다. 野口製作所

의 기술자가 대학의 연구실에 연구원으로서 들어가 석사논문을 쓴 경우도 있다. 노구치제작소는 60세 이상의 종업원을 재고용하는 신 인사제도를 가지고 있다. 그 제도에서 활약하는 2명의 종업원이, 젊은 기술자를 지도하는 역할을 한다. 숙련기술을 가진 인재가 정년연령에 가까워지는 것에 대비해서 그 가운데 특별한 기술을 가지고 있는 인재에 대해 "SE"라는 지위를 만들었다. SE는 Senior Expert의 약자로, 특수기술·기능을 가진 사람을 말한다. 이들이 사내의 각 그룹에 있는 기술자들에 그 기술·기능을 가르친다.

이 노구치제작소의 기술체계는 소위 기술자(직인)기술과 과학적 기술과의 융합으로, 1980년대에 들어서 시작한 기술변혁의 현상중 하나라고 평가받고 있다. 이 기술융합의 배경에 고령자 고용 제도가 있다. 2004년 5월에는 인사제도를 새롭게 하여, 모든 담당업무와 자격을 폐기하고 그룹화 하였다. 다만 그룹리더는 그냥 두었고, 그 외 SS(Senior Staff)라는 호칭을 만들어 과장에 상당하는 역할을 맡겼다.

임금은 연령급을 가미한 직능급 형태로 운영되며, 재고용자의 임금은, 1995년에 19만 9,000엔으로 결정되었고, 현재까지 이것을 답습하고 있다. 이 금액은 그 당시 고령자고용계속급부와 연금을 병합하는 경우, 그 금액이 실 수령액으로서 최고이면서 본인에게 유리하도록 결정된 것이다.

그 외에 동 회사는 다른 회사에서 60세 정년이 된 사람을 고용하여, 이들을 생산에 직접 관여하지 않고 생산보조의 업무를 담당하게 하였다. 또

한 다른 회사에서 ISO의 사무에 종사했던 고령자에게 주 2일 근무하는 파트타임으로 ISO유지관리의 업무를 담당하게 하였다. 기술자 중에는 대기업에서 퇴역하여 그 분야에서는 대학교수와 맞먹는 지식과 교수레벨이상의 실천적 기술을 가진 이들이 있는데, 이들을 고문으로 영입하여 주에 2일에서 3일까지의 베이스로 출근하여, 기술자의 상담역, 지도 등의 임무를 맡겼다.

### 마. 이념중시형

이념중시형은 고령사회의 도래를 일찍이 예측하여, 경영이념으로서의 인재 중시를 고령사회에 구체화하기 위한 여러 방안을 실행하는 기업의 사례다. 이념중시형에서 기업은 근로자 개인의 '노동하여 행복하다'라는 생애목표를 실현하는 장으로서 직장을 설계하고 운영한다고 가정한다. 따라서 근로자 개인은 조직체계의 발전에 공헌하기 위하여 노력해야 하고, 나아가 고객과 지역에의 철저한 봉사를 위해 노력해야 한다. 이것은 이전부터 중소기업의 본질적인 목적이었으며 또 중소기업에 한하지 않는 기업 활동의 왕도이기도 하다는 것이다.

사례기업에는 (株)前川製作所가 있다. 前川製作所는 1924년 설립된 냉동플랜트기 생산업체로서, 현재 자본금 10억엔, 그룹기업의 종업원 약 2,000명의 기업집단이다. 前川製作所는 고령자고용에서 높은 실적을 가진 기업이다. 1977년에는 정년제도를 실질적으로 도입하였고, 90세를 넘는 기술자가 현역에서 일하고 있는 것을 상

징적 예로 하여 전부터 노동성이 추진했던 '고령자직업경험활용센터'의 전국에 있는 4기관의 하나인 財團法人深川高年齢者職業經驗活用센터(재단)를 1997년에 설립하여 운영하고 있다.

동사는 산업용냉각장치의 프랜트 제조사로 20세기를 주도했던 대량 생산형이 아닌 개별생산형의 기업성격을 가지기 때문에, 기술축적을 중시하고, 인재 육성과 장기고용을 필연적으로 하게 되었다. 그러나 이에 그치지 않고, 창업자의 이념인 인재육성을 중시하여, 기업은 사람의 행복을 장기에 걸쳐 보증하는 기관이라는 경영이념으로 경영하고 있다. 그 독자성이 급일의 고령사회에 있어서 주목받는 이유이다.

前川製作所는 고령자고용을 시대조류로 인해서만 선택하고 있는 것이 아니라 경영이념을 자연스럽게 실행하고 있다. 실질적으로 정년이 없기 때문에 노동을 계속하는 것이 기본적인 것이다. 또한 前川製作所에는 신분과 역할이 고정되어 있지 않고 리더보다 멤버들의 신분이 조직상위에 있는 것은 보통이고 기업 내 어디에도 위하감은 존재하지 않는다. 60세 이후도 계속해서 노동하는 사람은 재단으로 이송하여 前川製作所로 파견되지만 공식적으로는 재단이 '청부'한 업무를 담당한다.

1976년 4월에 이미 前川製作所는 "정년제와 인간관"이라는 사내용 홍보물을 제작하여 젊은 층과 중년층의 세대융합을 강조하였다. 당시는 55세가 정년이었는데, 이 당시 이미 70세 이상의 사람들이 일을 하고 있던 상황이었다. 현재 임금 수준은 59세의 수입이 100이라면 60세는 약 60

으로 책정된다. 기업은 고령자에게 필요한 직장을 확보하기 위해 노력하고, 종업원이 오랜 기간에 축적한 기술·기능을 회사의 업무만이 아니라 사회시스템형성에 공헌하도록 하는 것이 바람직하데 前川製作所의 노력은 그 대표적인 예이다.

### 5. 시사점

우리나라는 급속한 저출산과 인구의 고령화에 따라 세계에서 유례없는 빠른 속도로 고령사회로 진입하고 있다. 인구의 고령화에 따라 생산가능인구의 감소와 노동력 고령화에 따른 성장잠재력의 저하, 고령인구 부양으로 인한 복지부담의 증가 등의 부정적인 영향들이 부각되고 있다. 다른 한편으로 인구의 고령화는 고령자의 경험과 지식을 활용하여 국가의 성장잠재력을 높일 수 있는 기회이기도 하다. 우리나라보다 일찍 인구고령화를 경험한 선진국 특히 일본에서는 고령자의 노동력을 활용하기 위한 법적이고 제도적인 개혁이 이루어지고 있고, 실제로 사회에서 고령자고용이 일반화되고 있다.

그러나 우리나라에서 고령자인력활용에 관한 체계적인 대책은 마련되어 있지 않은 상황이다. 일부 기업에서는 직무재설계, 임금피크제의 도입, 연공급의 임금구조 철폐 및 연봉제 도입, 전직지원, 유연한 퇴직제도 도입 등이 모색되고 있다. 이 가운데 임금피크제는 비교적 활발하게 도입의 논의가 이루어지고 있다. 예를 들어 2007년

9월 현재 정부의 지원사업에 78개 기업(대상인원 1,085명)이 신청해 컨설팅을 받고 있다. 그러나 기존의 고령자 고용에 관한 논의는 대개 기업의 경영전략의 일환으로 사용되고 있고, 그나마 기업에 의해 본격적으로 수용되지 않고 있다. 아직까지 우리나라의 많은 기업들에게 있어서 고령자는 사회 혹은 기업에 부담을 주는 존재로 인식되고 있는 것이다.

본고에서 살펴본 일본의 구체적 사례에서 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 정년연장과 관계된 것이다. 일본의 경우 현행 60세 정년을 2013년까지 65세로 연장할 예정이다. 우리나라는 현행 '고령자고용촉진법'에 사업주가 정년을 정한 경우 60세 이상 되도록 노력한다는 권고 조항만 있을 뿐이다. 통계청의 '2007년 경제활동인구조사'에 의하면 근로자들이 실제로 퇴직하는 연령은 53세로 나타났다. 하지만 근로자들의 체감퇴직연령은 이보다 더 짧은 49.8세에 불과하다. 대부분의 근로자들은 현재 기업이 정하고 있는 정년을 다 채우지 못하고 있다.

그럼에도 불구하고, 인구 고령화와 인력 부족으로 인하여 정년연장은 불가피 한 것으로 보인다. 최근 이상수 노동부 장관은 정년을 63세로 늘리겠다고 했고, 한나라당도 정년을 국민연금 수급연령과 연동시키는 것을 주요 내용으로 하는 "고령자고용촉진법 일부개정안"을 국회에 제출해 둔 상태이다. 이에 대해 한국경영자총협회는 정년연장논의와 관련하여 "국내기업의 현실을 무시한 포퓰리즘적 정책"이라고 비판했다(조

선일보 2007년 11월 14일). 기업에 막대한 부담을 초래하면서 가뜩이나 취업난에 시달리는 청년층의 취업을 더 어렵게 만든다는 것이다. 정년연장을 법으로 강제할 경우 실제 혜택을 보는 계층은 고용불안에 시달리는 중소기업 근로자가 아니라 많은 혜택을 누리는 대기업 근로자와 대기업 생산직 근로자라며 노동시장 내에서 특권을 가진 취업자들만의 잔치가 됨으로써 신규 채용시장을 더욱 위축시킬 것이라는 것이다.

그러나 서구의 경험을 통해서 고령자의 조기퇴직으로 청년층의 고용이 늘어나지 않았다는 것은 이미 알려진 사실이다. 고령자의 조기퇴직으로 오히려 연금지급에 따른 재정부담만 늘어난 부작용을 야기한 것이다. 이러한 이유로 선진국에서는 정년을 연장하고, 조기퇴직을 방지하기 위해 노력하고 있다. 이에 반해 우리나라는 아직 고령자에 대한 인식이 많이 부족하고 여전히 고령자를 사회의 부담으로 인식하고 있다. 이러한 상황에서 고용주의 고령자에 대한 인식을 바꾸는 것이 대단히 어렵고 중요한 과제임을 알 수 있다.

둘째, 현재 고령자고용을 촉진하기 위해 사용하고 있는 지원제도를 강화 할 필요가 있다. 일본에서는 고령자의 고용확보와 고령자의 신규

채용을 위해 다양한 제도적 지원이 이루어지고 있고, 우리나라에서도 고령자 고용을 촉진하기 위해 정부가 지원하는 고용보험법의 고령자 관련 각종 장려금제도가 실시되고 있다. 우리나라의 고령자 임금보조금제도는 고령자다수고용촉진장려금, 정년퇴직자계속고용장려금, 신규고령자고용촉진장려금 등의 고용촉진 장려금과 임금피크제보전수당 등으로 구성된다. 이러한 보조금 지급은 기업이 고령자를 고용하는데 긍정적 유인효과를 가지는 것으로 나타났다.

셋째, 기업의 고령자고용에 대한 유인을 증가시키기 위해 고령자 노동시장을 유연화 할 필요가 있다. 이와 아울러 고령자 기간근로제, 고령근로자를 위한 다년제 고용계약 허용 및 고령자에 대한 다양한 형태의 근무시간 조정 등 다양한 방안이 검토될 필요가 있다. 우리나라에서는 고령자고용촉진법 제2조 제1호에 의거하여 55세 이상 고령자들에게는 사용기간(2년)의 예외가 인정되고 있다. 고령자 시간제고용은 유연하고 점진적인 은퇴로의 이행을 용이하게 할 수 있다. 일본에서 사용되는 고령자를 대상으로 하는 주말 근무제도 혹은 주2일 근무제도 등도 도입을 고려할 필요가 있다. [GSST](#)