

# 일본정년제도 변화와 고령자 고용창출에 관한 연구\*

- 일본기업의 고용사례를 중심으로 -

金泰永\*\* · 林永彦\*\*\*

(taeyoung@gwnu.ac.kr · yimye@hanmail.net)

---

## 目次

---

- I. 연구 목적
  - II. 선행연구 및 이론적 고찰
  - III. 고령자 고용창출 현황 및 유형별, 연령별 재고용제도 분석
  - IV. 일본기업의 고령자 고용사례 분석
  - V. 결론 및 시사점
- 

## I. 연구목적

일본은 저출산·고령화의 급속한 진행에 따라 노동력인구의 감소가 예상되는 가운데, 고령자(중고령자)의 유효(有效)한 능력과 노동력의 적절한 활용을 매우 중요시 하게 되었다. 이에 고령자고용안정법<sup>1)</sup>에 의거해 고령자 고용 확보조치의 실시가 의무화되었다. 또한 2007년부터 2009년에 걸쳐 이른바 단카이(団塊)세대<sup>2)</sup>가 60세 이상의 고령에 도달하게 되었다.

---

\* 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-413-B00009).

\*\* 강릉원주대학교 인문대학 일본학과 교수.

\*\*\*진남대학교 세계한상문화연구원(교신지자).

1) 이법에서 '고령자'라 함은 55세 이상의 자를 말하고(이 법률의 시행규칙 제1조), '중고령자'라 함은 45세 이상을 말한다.(이 법률의 시행규칙 제2조), (최종개정 : 2004년 6월 11일 법률 제103호 고용촉진 특별조치법이다.).

2) 단카이(團塊)는 불쑥 튀어나온 덩어리란 의미이다. 1947년~1949년에 태어난 베이비붐 세대를 말한

일본에서 60세 전후 고령자들의 근무 조건이 크게 변화하게 된 배경에는 정년제를 시작으로 하는 일본의 고용정책의 변화를 들 수 있다. 정년에 대해서는 “고령자의 고용안정책 등에 관한 법률”(이하, “고령자 고용안정책”이라 함) 제 8조에서 “사업주가 고용하는 노동자의 정년을 정할 경우에는 해당 정년은 60세 미만으로 설정할 수 없다.”라고 규정하고 있고, 실제 일본 기업의 약 87%는 60세 정년제를 채택하고 있다<sup>3)</sup>.

한편, 1994년도 공적연금개혁에서는 정액부분, 1999년도의 개혁에서는 보수비례(報酬比例)부분의 지급개시 연도의 연기가 결정된 후 65세까지의 공백 기간에 대한 문제가 제기되었다. 이에 종업원의 65세까지의 안정된 고용확보를 유지하기 위해, 2004년 6월 고령자 고용안정법 개정에 의해, 2006년 4월부터 사업주는 65세까지 단계적으로 “정년의 연장”, “정년 규정의 폐지”, “계속고용제도의 도입” 중 하나를 선택해야 하는 고령자 고용확보조치의 실시가 의무화되었다.

후생노동성이 발표한 자료에 의하면, 이러한 고용확보조치의 실시 비율은 92.7%로 나타나 종래에 비해 고령자 고용이 증가하고 있음에는 틀림없다. 하지만, 좀더 구체적인 내용을 살펴보면 “계속고용제도의 도입”이 85.8%를 차지하고 있으며 “정년 규정의 폐지”는 2.1%, “정년의 연장”은 12.1%에 그치고 있다. 즉, 개정 고령자 고용안정법 시행 후에도 대부분의 기업이 60세 정년제를 채택하는 상황이 계속되고 있는 셈이다.

고령자 고용확보조치의 실시 상황을 기업규모별로 보면, 2007년 6월 1일 현재 301명 이상의 대기업의 경우 98.1%가 실시하고 있으며, 101명-300명 규모의 중소기업에서도 약 93.8%(전년 같은 시기 대비 약 9포인트 증가)가 실시해 사실상 대부분의 기업들이 실시하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 소규모기업으로 갈수록 미실시 비율이 증가하고 있으며, 51명-100명 규모의 중소기업의 경우 약 9.8%가 미실시 상태로 나타났다.

또한 개정 고령자 고용안정법 시행 후의 영향에 초점을 맞춘 노동정책연구·연수기구(JILPT)의 “고령자 계속 고용에 관한 인사노무(勞務)관리의 현상과 과제”(노동정책 연구보고서 No.83, 2007년 4월)에서도 개정법의 효과에 대해 “개정 고령자 고용안정법의 시행에 의해 기업의 계속 고용의 대상은 확대되고, 실제로 계속 고용된 종업원도 증가했다고 분석한 바 있다. 즉, 60세 이후의

다. 사카이야 다이치가 1976년에 펴낸 <단카이의 세대>라는 책에서 전기 단카이(1943~1946년), 단카이(1947년~1949), 후기 단카이(1950~1953)로 구분하고 있다. 2000년 일본 국세조사에 의하면 인구수는 단카이 세대 직전보다 20%, 직후보다 26%가 많은 약 680만 명이며 그 중 일을 하고 있는 사람은 521만 명 정도이다.

3) 후생노동성 ‘취로조건종합조사’(2007)에 의하면 정년제 도입 기업은 약 93.2%이고 일률정년제를 도입하고 있는 기업은 98.4%, 그 중에 정년연령을 60세로 정하고 있는 기업은 약 86.6%이다.

고용기회의 확대라는 시점에서 볼 경우 개정 고령자 고용안정법은 고령자의 보다 나은 경제생활에 공헌하고 있다”고 할 수 있다. 일본 고령자 고용은 첫째, “재고용제도를 채택한 기업이 매우 많고, 계속 고용자의 임금·상여(賞与)의 폭이 매우 크다.” 둘째, “단시간·단일 근로도입 기업은 아직 적다.” 셋째, “50세 이상의 고령자 사원을 대상으로 한 교육 훈련은 적다.” 등 많은 문제점이 여전히 존재하고 있는 것으로 지적되고 있다.

따라서 이 논문에서는 일본의 정년제도 변화에 따른 고령자 고용창출에 관한 일본정부의 정책 결정과정 및 취업형태의 변화에 대하여 고찰하고자 한다. 구체적으로 2006년 4월 이후부터 현재에 이르기까지 고령자 고용 확보 조치 의무화를 단계적으로 시행하고 있는 일본 기업사례를 통해 고령자의 고용이 어떠한 형태로 활용되고 있는지에 대하여 살펴보고자 한다. 따라서 이 연구는 일본과 마찬가지로 현재 세계에서 가장 빠르게 고령화가 진행되고 있고 고령자의 고용창출에 심혈을 기울이고 있는 한국사회의 고령화 대책에도 시사하는 바가 매우 클 것으로 생각된다.

## II. 선행연구 및 이론적 고찰

### 1. 기존연구의 검토

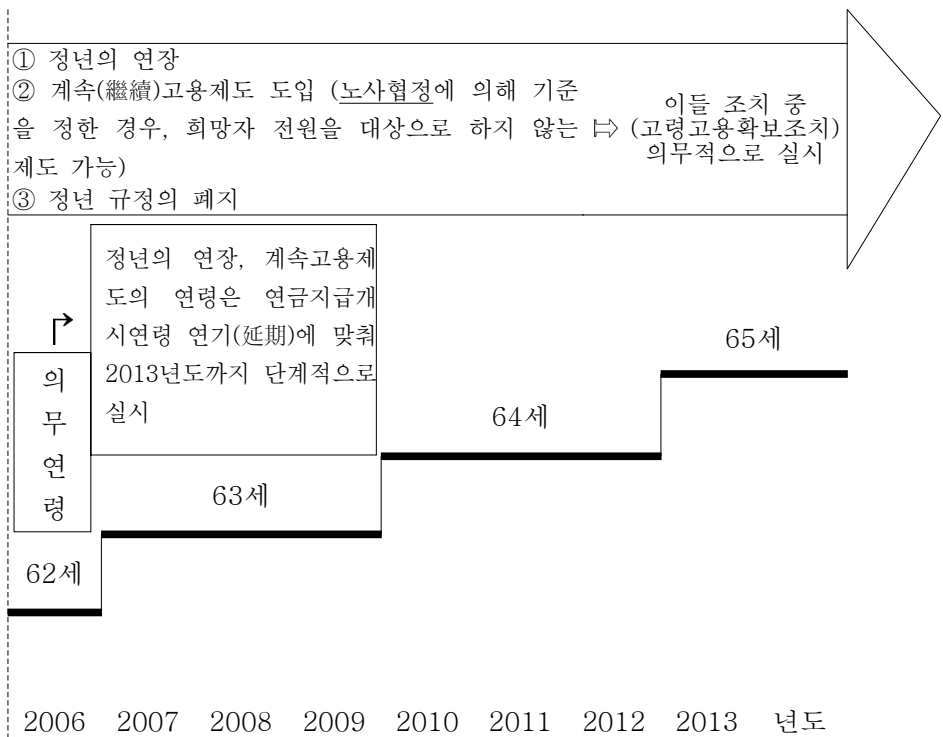
고령자 고용정책에 관한 선행연구를 검토해 보면, 고령자의 고용대책에 관한 역사는 후생노동성 직업안정국의 “고령자 고용대책의 추진”(2001)에 자세히 기술되어 있다. 타가다(高田, 1993)는 미국과 유럽 각국의 고령자정책을 참조하여 일본의 고령자 고용정책을 분석하고 있다. 그에 따르면 유럽에서는 공적 연금이 고령자의 비노동력화에 커다란 원인이 되고 있으며 이로 인해 현재 조기 퇴직정책이 추진되고 있다고 지적한 바 있다.

일본에서 고령자의 취업이나 고용정책의 필요성에 대해서는 清家篤(1992), 清家篤·山田篤裕(2004), 일본 능률협회(1993년) 등 다수의 연구가 존재한다. 일본적 고용제도 전반에 관해서는 八代尚宏(1997), 八代尚宏·原全泰(1998) 등의 연구를 들 수 있다. 또한 고령자 취업의 저해요인으로서 일본적 고용제도에 주목한 연구로는 清家篤(1998, 2002)의 연구가 대표적이다. 고령자의 취업에 대해 영향을 미치는 연금제도에 관한 연구로는 久野万太郎(1996)의 연구가 있다.

또한 미타니(三谷, 2001)는 고령자 고용정책으로 ①정년연장, ②계속고용, ③소득보전(補填)정책, ④연령차별금지법 등의 정책을 제시하고 있다. 그에 연구

에 따르면 고령자의 정년을 60세로 끌어올렸을 때의 분석에 의하면 정년연장은 굉장한 효과가 크지만, 반면에 60대 전반의 고용을 감소시키는 결과가 나타난다고 지적하였다. 또한 그는 노동조합과의 교섭 등에 상당한 조정비용이 들며, 정년연장에 대응하기 위해 임금 프로파일을 변경하는 것은 현재 매우 어렵다고 주장하였다. 히구치와 야마모토(樋口・山本, 2002)의 연구는 ①연령차별 금지와 정년폐지, ②정년연장 의무화 ③ 60세 정년제를 유지하고 근무연장・재고용제도 등 세 개의 안을 조사하여 ③안이 타당하다고 주장한 바 있다.

<그림 1> 개정 고령자고용안정법에 의한 고령자 고용 확보조치의 의무사항<sup>4)</sup>



또한 그는 교육훈련 혹은 고령자의 워크 셰어링(Work Sharing), 즉 단기고용이 유효한 정책이라고 주장하고 있다. 그리고 단카이 세대의 정년이 일본경제와 고령자 취업에 주는 영향에 관해서는 樋口美雄(2004), 中村實・安田純子(2004) 등의 연구가 있다. 본 논문에서는 이러한 기존연구의 바탕위에서 일본

4) 협정을 하기 위해서 협력을 하였음에도 협의가 이루어지지 않았을 때의 특례조치: 대기업의 사업주는 2009년 3월 31일까지, 중소기업의 사업주 (상시 고용된 노동자의 수가 300명이하인 사업주)는 2012년 3월 31일까지 취업규칙 등에 의해 계속고용제도의 대상이 되는 고령자에 대한 기준을 정하고, 해당기준을 토대로 한 제도를 도입할 수 있도록 하고 있다.(자료) 厚生労働省編(2008) 『平成20年版 厚生労働白書』 p.114.

의 고령자 고용정책의 변화과정을 살펴보고 고용정책 사례분석을 통해 한국에서의 고용정책 적용상의 문제점과 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 고령자 고용에 관한 정책의 변천

일본에서 고령자 고용안정법은 1971년 5월 25일에 제정된 ‘중고령자 고용촉진 특별조치법’이다. 이 법은 1986년에 고령자 고용안정법으로 개정되고 고령자고용을 확보하려는 시책을 입법화 하였다.

<표 1> 일본고령자 고용정책의 변천과정

연도	관련 주요 법률	정책의 변동·법률개정 내용
1973년	고용 대책법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 제2차 고용 대책 기본계획 (1973년 각의결정)에 의해 「60세를 목표로 하여 정년의 연장을 추진한다.」라고 규정</li> <li>● 고용대책법에 정년연장의 촉진을 국가의 시책으로 명기</li> </ul>
1976년	중·고령자 고용 촉진법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 제3차 고용 대책 기본 계획(1976년 각의(閣議)결정)에 의해 「60~64세에 대해서는, 정년 후 재고용, 근무연장을 포함한 재취업을 촉진한다.」라고 명기</li> <li>● 중·고령자 고용 촉진법에 고령자 고용율 제도설치</li> </ul>
1979년	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 고용 심의회에 정년 연장의 입법화에 대해 검토개시 (→1985년에 「60세 정년의 노력 의무」로서 답신)</li> <li>● 제4차 고용 대책 기본 계획(1979년 각의결정)에 「60세 정년이 일반화 될 수 있도록 힘쓴다.」라고 명기</li> </ul>
1986년	중·고령자 고용 촉진법 개정 (=고령자고용안정법제정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 60세 정년의 노력 의무 규정</li> </ul>
1990년	고령자 고용 안정법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정년 후 재취업 노력의무 규정</li> </ul>
1994년	고령자 고용 안정법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 60세 정년 의무 규정(1998년 4월 시행)</li> </ul>
1999년	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 제9차 고용 대책 기본계획 (1999년 각의결정)에, 「향후 10년 정도 기간 중, 65세에 관한 정년 연령의 연장 필요」 명기</li> <li>● 정년 (65세 미만의 경우)의 연장, 계속 고용 제도의 도입 등 고령자의 65세까지의 안정화된 고용의 확보를 도모하기 위해 필요한 조치(고령자 고용 확보조치)의 노력 의무 규정</li> </ul>
2001년	고용 대책법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사업주의 모집·채용에 연령 제한금지의 노력의무를 규정</li> </ul>
2004년	고령자 고용 안정법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 고령자 고용 확보조치의 단계적 의무화(2006년 4월 시행)</li> <li>● 65세 미만 상한연령에 의한 모집·채용 시의 이유 제시 의무화</li> </ul>
2007년	고용 대책법 개정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사업주의 모집·채용에 관한 연령제한 금지 의무화</li> </ul>

자료: 厚生労働省(2007) 자료를 참고로 작성.

고령자 고용정책에 관한 일본정부의 정책결정은 모두 이 법률을 기초로 하여 실시되고 있다. 고령자 고용안정법은 1986년에 제정되어 2004년 12월에 개정되었다. 개정의 내용은 2006년 4월부터 사업주는 고령자 고용확보를 위하여 정년의 연장, 계속고용제도의 도입, 정년제의 폐지 중 한 가지를 선택하여 실시하는 것을 의무화 하는 것에 있다(<그림 1>참조).

이 법률의 총칙에는 사업주의 의무에 대해서도 규정하고 있다. 사업주의 책무를 구체적으로 살펴보면 고령자에 대하여 직업능력의 개발 및 향상을 위해 작업시설의 개선, 기타 여러 조건의 정비를 수행하여야 하고 고령자들의 고용기회 확보를 위해 노력해야한다는 규정이 있다. 또한 사업주는 고용한 노동자가 고령기에 있어 직업생활의 설계에 대하여 필요한 지원을 할 수 있도록 노력해야 한다. 즉, 이 법률은 사업주들이 고령자들의 고용에 끊임없이 노력할 것을 요구하고 있다(<표 1>참조).

그러나 실제로 사업주들이 고령자 고용안정법을 실시했음에도 불구하고 많은 문제점들이 나타나고 있다. 예를 들면 정당한 이유를 제시하여 구인연령을 제한하는 것이 가능하다. 특히 기업을 운영하는 경우 해당 연령의 인력이 부족하다는 이유로 연령을 제한하는 경우가 많다. 또한 공공직업안정소(hello work)<sup>5)</sup>에 홍보하는 구인광고에서는 연령불문이라고 제시하고 있지만 희망하는 구직연령을 다시 홍보하는 경우가 있어, 반드시 연령에 의한 고용기회의 평등은 이루어지고 있다고 볼 수 없다. 법률상으로는 고령자의 고용을 위해 노력하는 정책을 펼치고 있지만 일본사회 내에서는 불법적으로 연령을 제한하여 고령자의 고용을 회피하는 경우가 공공연하게 발생하고 있는 것이다.

### Ⅲ. 고령자 고용창출 현황 및 유형별, 연령별 재고용제도 분석

#### 1. 일본의 고령자 고용창출현황

일본고령자의 취업현황을 보면 남성의 경우 55~59세가 90.5%, 60~64세가 73.1%, 65~69세가 50.1%로 60세 이후에도 많은 고령자가 취업하고 있는 실태를 보여준다(<표 2> 참조). 또한, 비취업자의 경우에도 60~64세의 비취업자(26.9%)가운데 30% 이상이, 65~69세의 비취업자(50.5%) 가운데 20%이상이 각각 취업을 희망하고 있는 것으로 나타났다. 여성의 경우 취업비율은 55~59세가 61.6%, 60~64세가 43.5%, 65~69세가 28.2%로 남성보다 낮았다. 또한, 비취업자의 경우에도 55~59세의 비취업자(38.4%) 가운데 20% 이상이, 60~65세의 비취업자(56.5%) 및 65~69세의 비취업자(71.8%)가운데 10% 이상이 각각 취업을 희망하고 있는 것으로 나타났다.<sup>6)</sup>

5) 공공직업안정소(약칭으로 직안(職安))는 일본 후생노동성에 의해 설치된 직업안정법에 기초하여 국민의 안정된 고용기회를 확보하는 것을 목적으로 한 행정기관이다.

6) 日本 内閣府(2009), 『高齢社会白書』 pp.33-34.

고령자의 고용형태별로 보면, 55~59세는 남성의 74.9%, 여성의 37.6%가 정규직원·종업원이지만, 60~64세는 남성 41.0%, 여성 25.8%, 65~69세는 남성 21.2%, 여성 24.3%로 연령이 높아질수록 정규직의 비율이 감소하고 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 정년제의 유무 및 정년제 유형별 기업 비율(단위 : %)

구분	전체 기업	정년제를 실시하는 기업		적용구분			정년제를 실시하지 않는 기업
				일률 정년제	직종별	기타	
연도	2010	100.0	93.1 (100.0)	( 98.7)	( 1.2)	( 0.1)	6.9
	2009	100.0	91.8 (100.0)	( 98.5)	( 1.1)	( 0.4)	8.2
	2008	100.0	94.4 (100.0)	( 98.4)	( 1.1)	( 0.5)	5.6
기업규모	1,000명 이상	100.0	99.2 (100.0)	( 98.6)	( 1.1)	( 0.3)	0.8
	300 ~ 999명	100.0	99.3 (100.0)	( 98.9)	( 0.8)	( 0.3)	0.7
	100 ~ 299명	100.0	96.9 (100.0)	( 98.9)	( 1.0)	( 0.0)	3.1
	30 ~ 99명	100.0	91.3 (100.0)	( 98.6)	( 1.3)	( 0.1)	8.7
산업별	광업, 채석업, 사리채취업	100.0	94.0 (100.0)	( 100.0)	( -)	( -)	6.0
	건설업	100.0	97.0 (100.0)	( 96.9)	( 3.1)	( -)	3.0
	제조업	100.0	95.9 (100.0)	( 99.5)	( 0.4)	( 0.1)	4.1
	전기·가스·열공급·수도업	100.0	100.0 (100.0)	( 98.5)	( 1.5)	( -)	-
	정보통신업	100.0	97.5 (100.0)	( 100.0)	( -)	( 0.0)	2.5
	운송업, 우편업	100.0	96.3 (100.0)	( 96.8)	( 2.3)	( 0.9)	3.7
	도매업, 소매업	100.0	91.7 (100.0)	( 99.4)	( 0.6)	( 0.0)	8.3
	금융업, 보험업	100.0	97.3 (100.0)	( 98.4)	( 1.1)	( 0.5)	2.7
	부동산업, 물품임대업	100.0	95.3 (100.0)	( 99.5)	( 0.5)	( -)	4.7
	학술연구, 전문·기술서비스업	100.0	95.1 (100.0)	( 98.7)	( 1.3)	( -)	4.9
	숙박업, 음식서비스업	100.0	85.1 (100.0)	( 100.0)	( -)	( -)	14.9
	생활관련 서비스업, 오락업	100.0	82.5 (100.0)	( 98.8)	( 1.2)	( -)	17.5
	교육, 학습지원업	100.0	85.7 (100.0)	( 98.7)	( -)	( 1.3)	14.3
의료, 복지	100.0	80.4 (100.0)	( 98.6)	( 1.4)	( -)	19.6	
서비스업(기타 분류되지 않은 산업)	100.0	90.9 (100.0)	( 95.9)	( 4.1)	( -)	9.1	

주: ( ) 안의 수치는 정년제를 도입하고 있는 기업의 비율.

자료: 厚生労働省(2010), 「平成22年就勞條件總合調査」

## 2. 일본 정년제도의 변화 및 현황

2010년 현재 종업원 수 30명 이상인 일본 기업의 정년제 실시 현황을 살펴 보면, 정년제를 실시하고 있는 기업은 93.1%이며 그 중 98.7%가 일률정년제를

채택하고 있었다(<표 3> 참조).

< 표 3 > 일률정년제 도입 기업의 정년연령별 비율(단위 : %)

연도 · 기업규모 · 산업	일률정년제를 실시하는 기업		60세	61세	62세	63세	64세	65세	66세 이상	(재계) 63세 이상	(재계) 65세 이상
	[ ]										
2010년	[ 98.7 ]	100.0	82.7	0.5	1.1	1.9	0.5	12.3	1.0	15.7	13.3
2009년	[ 98.5 ]	100.0	82.4	0.3	1.3	2.3	0.2	12.7	0.7	16.0	13.5
2008년	[ 98.4 ]	100.0	85.2	0.2	1.1	2.5	0.1	10.7	0.1	13.5	10.9
1,000명 이상	[ 98.6 ]	100.0	93.9	0.7	1.0	0.9	0.1	3.4	-	4.4	3.4
300 ~ 999명	[ 98.9 ]	100.0	93.8	0.5	0.4	1.6	0.1	3.5	0.0	5.2	3.5
100 ~ 299명	[ 98.9 ]	100.0	90.0	0.8	1.1	1.7	-	6.0	0.4	8.1	6.4
30 ~ 99명	[ 98.6 ]	100.0	79.1	0.4	1.2	2.1	0.7	15.3	1.3	19.3	16.5
광업, 채석업, 사 리채취업	[ 100.0 ]	100.0	93.1	-	-	2.3	-	4.6	-	6.9	4.6
건설업	[ 96.9 ]	100.0	77.9	-	1.2	3.1	1.0	15.7	1.0	20.9	16.8
제조업	[ 99.5 ]	100.0	87.8	0.3	1.1	0.9	-	9.4	0.4	10.7	9.8
전기 · 가스 · 열 공급 · 수도업	[ 98.5 ]	100.0	93.5	0.5	1.0	-	-	4.9	-	4.9	4.9
정보통신업	[ 100.0 ]	100.0	83.9	0.6	1.0	3.8	-	10.7	-	14.5	10.7
운송업, 우편업	[ 96.8 ]	100.0	74.8	0.4	1.6	3.0	1.9	15.2	3.1	23.2	18.3
도매업, 소매업	[ 99.4 ]	100.0	87.3	0.9	0.7	1.3	0.5	9.3	-	11.1	9.3
금융업, 보험업	[ 98.4 ]	100.0	95.0	-	1.2	1.5	-	2.4	-	3.9	2.4
부동산업, 물품임 대업	[ 99.5 ]	100.0	81.7	-	3.2	1.4	-	13.8	-	15.2	13.8
학술연구, 전문 · 기술서비스업	[ 98.7 ]	100.0	90.0	-	1.7	2.0	-	6.3	-	8.3	6.3
숙박업, 음식서비 스업	[ 100.0 ]	100.0	74.3	1.6	1.7	3.5	-	17.5	1.3	22.3	18.8
생활관련 서비스 업, 오락업	[ 98.8 ]	100.0	81.2	0.4	-	2.9	1.1	13.0	1.5	18.4	14.5
교육, 학습지원업	[ 98.7 ]	100.0	83.6	-	1.3	1.4	-	12.0	1.7	15.2	13.7
의료, 복지	[ 98.6 ]	100.0	64.7	0.1	1.6	0.6	-	29.7	3.3	33.6	33.0
서비스업(기타 분류되지 않은 산업)	[ 95.9 ]	100.0	69.5	-	1.3	2.7	0.9	21.8	3.7	29.2	25.5

주: [ ] 안의 수치는 정년제를 도입 기업 중에서 일률정년제를 도입 기업 비율.

자료: 厚生労働省(2010), 「平成22年就労条件総合調査」



<표 4> 일률정년제 도입 기업의 근무연장제도 및 재고용제도의 유무 비율(단위 : %)

연도 · 기업규모 · 산업	일률정년제를 실시하는 기업		제도가 있는 기업	제도 구분			제도가 없는 기업	(재계)제도가 있음	
				근무연장제도	재고용제도	양제도 병용		근무연장제도 (양제도 병행포함)	재고용제도 (양제도 병행포함)
2010년	[ 98.7 ]	100.0	91.3	11.5	68.5	11.3	8.7	22.8	79.8
2009년	[ 98.5 ]	100.0	90.1	11.3	64.6	14.2	9.9	25.5	78.8
2008년	[ 98.4 ]	100.0	90.0	11.0	70.9	8.1	10.0	19.1	79.0
1,000명 이상	[ 98.6 ]	100.0	97.6	2.5	89.0	6.1	2.4	8.6	95.0
300 ~ 999명	[ 98.9 ]	100.0	97.3	4.4	86.3	6.6	2.7	11.0	92.9
100 ~ 299명	[ 98.9 ]	100.0	95.8	7.6	79.2	9.0	4.2	16.6	88.2
30 ~ 99명	[ 98.6 ]	100.0	89.2	13.6	63.0	12.6	10.8	26.2	75.6
광업, 채석업, 사리채취업	[100.0 ]	100.0	97.7	11.4	71.4	14.9	2.3	26.3	86.3
건설업	[ 96.9 ]	100.0	90.1	19.1	55.7	15.3	9.9	34.4	71.0
제조업	[ 99.5 ]	100.0	93.4	8.7	74.1	10.7	6.6	19.4	84.7
전기·가스·열공급·수도업	[ 98.5 ]	100.0	97.3	1.0	93.1	3.2	2.7	4.2	96.3
정보통신업	[100.0 ]	100.0	88.3	8.1	74.2	6.0	11.7	14.1	80.2
운송업, 우편업	[ 96.8 ]	100.0	92.4	17.2	61.1	14.1	7.6	31.3	75.2
도매업, 소매업	[ 99.4 ]	100.0	91.8	9.2	74.9	7.8	8.2	17.0	82.7
금융업, 보험업	[ 98.4 ]	100.0	97.8	1.9	91.2	4.7	2.2	6.6	95.9
부동산업, 물품임대업	[ 99.5 ]	100.0	88.5	8.3	70.5	9.6	11.5	17.9	80.1
학술연구, 전문·기술서비스업	[ 98.7 ]	100.0	93.0	6.6	75.6	10.8	7.0	17.4	86.4
숙박업, 음식서비스업	[100.0 ]	100.0	89.3	14.1	56.0	19.2	10.7	33.3	75.2
생활관련 서비스업, 오락업	[ 98.8 ]	100.0	87.0	15.9	59.9	11.2	13.0	27.1	71.1
교육, 학습지원업	[ 98.7 ]	100.0	82.6	9.1	66.1	7.3	17.4	16.4	73.5
의료, 복지	[ 98.6 ]	100.0	88.8	17.2	49.4	22.2	11.2	39.4	71.6
서비스업(기타 분류되지 않은 산업)	[ 95.9 ]	100.0	88.5	14.6	59.9	14.0	11.5	28.6	73.9

주: [ ] 안의 수치는 정년제를 도입 기업 중 일률정년제를 도입 기업의 비율.

자료: 厚生労働省(2010), 「平成22年就労条件総合調査」

한편 직종별로 정년제를 실시하고 있는 기업은 1.2%로 나타났다. 일률정년제란 기업의 전 종업원에게 동일한(일률적인) 정년연령을 적용하는 제도로 일률정년제를 실시하고 있는 기업의 비율은 계속해서 증가하고 있는 추세이다. 또한 종업원규모가 많은 기업일수록 정년제의 실시율이 높게 나타났다. 업종

별로는 「전기, 가스, 열공급, 수도업」이 100% 정년제를 실시하고 있어 가장 높은 비율을 보인 반면, 「생활관련 서비스업, 오락업」과 「의료, 복지」관련 업종의 정년제 실시 비율은 각각 82.5%와 80.4%로 비교적 낮게 나타났다.

일률정년제를 도입하고 있는 기업 중에서 82.7%의 기업이 정년연령을 60세로 정하고 있으며, 63세 이상으로 정년을 정하고 있는 기업은 15.7%로 나타났다(<표 4> 참조). 기업규모별로 보면, 종업원 1,000명 이상이 4.4%, 300~999명이 5.2%, 100~299명이 8.1%, 30~99명이 19.3%로 나타났다. 산업별로는 「의료, 복지」가 33.6%로 가장 높고 「금융업, 보험업」이 3.9%로 가장 낮게 나타났다. 또한 정년연령을 65세 이상으로 정한 기업은 13.3%이었다. 기업규모별로는 종업원 1,000명 이상이 3.4%, 300~999명이 3.5%, 100~299명이 6.4%, 30~99명이 16.5%로 나타났다. 즉 종업원 수가 작은 기업일수록 정년연령이 높은 것으로 나타났다.

일본에서 고령자의 고용비율이 높은 이유는 대기업에 비해 구인난을 겪고 있는 중소기업이, 청년층 고용자의 빈자리를 고령층 고용자로 채용하고 있기 때문으로 풀이된다. 산업별로 보면 「의료, 복지」가 33.0%로 가장 높고 “금융업, 보험업”이 2.4%로 비교적 낮게 나타났다.

일률정년제를 정한 기업 중에서 근무연장제도 및 재고용제도가 있는 기업은 91.3%이었으며, 근무연장제만 실시하고 있는 기업은 11.5%, 재고용제만 실시하고 있는 기업은 68.5%, 양제도병용이 11.3%로 나타났다. 기업규모별로는 종업원 1,000명 이상이 97.6%, 300~999명이 97.3%, 100~299명이 95.8%, 30~99명이 89.2%로 나타났다. 산업별로 보면 「금융업, 보험업」이 97.8%로 가장 높고 「교육, 학습지원업」이 82.6%로 비교적 낮게 나타났다.

한편 일본에서 60세 이상의 정년을 보장하는 기업들은 임금피크제(Wage Peak System)를 실시하는 경우가 많았다. 일본은 버블경제 붕괴 이후 고용조정실시, 능력업적주의 인사제도의 도입 등 경영환경 변화에 따른 대응과 동시에 고령자의 증가에 따른 고령자 활용, 즉 Second Career를 위한 여러 가지 지원책을 실시하기 위해 임금피크제를 도입하였다.<sup>7)</sup>

정년의 연장은 종신고용을 중요시하는 일본기업의 특성을 반영하고 있으나, 최근 들어 일본의 경영패러다임이 지배구조의 개방화, 노동력의 유동화와 보상실적주의로 변화해 가는 추세와 동반하여 60세 미만의 정년제가 금지되면서 오히려 희망퇴직자가 증가하는 한편, 비종신고용 계약의 노동력 유형(파트타

7) 이의규, 김태영, 김기승(2009) 『정년제도 변화에 따른 직업능력개발 방안 연구』 한국직업능력개발원. p. 106.

임, 계약사원, 파견노동, 중도채용 등)이 증가하고 있다.

한편 임금체계에 있어서는 능력주의 개별관리가 도입되면서 연공급을 직능급으로 대체하거나 실적기준의 연봉제도입(관리직 대상)의 추세가 증가하고 있는 추세이다.<sup>8)</sup>

### 3. 고령자 고용확보조치의 실시 상황

이와 같이 일본에서 일률정년제를 실시하고 있는 기업 비율은 매년 증가 추세에 있으며, 종래에 비해 고령자 고용이 증가하고 있음에는 틀림없다. 하지만, 구체적인 내용을 좀더 살펴보면 「계속고용제도의 도입」이 85.8%를 차지하고 있으며 「정년 규정의 폐지」는 2.1%, 「정년 연장」은 12.1%에 그치고 있다. 즉, 개정 고령자 고용안정법 시행 후에도 대다수의 기업이 60세 정년제를 채택하는 상황이 계속되고 있는 것으로 나타났다.

고령자 고용확보조치 실시 현황을 기업규모별로 보면, 2007년 6월 1일 현재 종업원 301명 이상의 대기업 중 98.1%가 실시하고 있으며, 101명-300명 규모의 중소기업도 93.8% (전년 같은 시기 대비 약 9% 증가)가 실시해 사실상 대부분의 기업들이 실시하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 소규모기업으로 갈수록 미실시 비율이 증가하고 있으며, 종업원 51명-100명 규모 기업에서는 9.8%가 아직 미실시 상태인 것으로 나타났다.

## IV. 일본 기업의 고령자 고용사례 분석<sup>9)</sup>

일본정부는 해당기업에게 2006년부터 정년을 65세로 늘리고 고령인력의 재고용을 요구하고 있는데 이에 따른 기업의 대응법도 다양하게 나타나고 있다. 일본의 고령자고용을 유형별로 분류하면 정년폐지형, 정년연장형, 계속고용 등 세 가지 형태로 구분할 수 있다.

### 1. 정년폐지형: 마에카와제작소(前川製作所)의 사례 10)

8) 위의 책, p. 106.

9) 일본기업의 고용사례 분석은 주로 기존 일본정부의 간행물 자료 및 인터넷 자료를 참고로 작성하였다.

10) 日本労働研究機構 人事労務管理事例: 高齢者の活用 (60歳以上のベテラン従業員中心の生産活動) <http://www.jil.go.jp/mm/hrm/20020705.html>. 加茂田 信則(2011) 「高齢者の就労促進: 65歳までの雇用確保に向けて: 前川製作所: 動と静の融合」 『Business Labor Trend 8月号』 労働政策研究研修機構, pp. 12-13을 참고로 작성함.

## 1) 정년제로제도 도입

정년폐지형의 대표적 사례로 마에카와제작소(前川製作所)를 들 수 있다. 1924년 마에카와(前川喜作)씨가 도쿄에서 조그만 소규모공장으로 출발한 제작소는 창업 이래 정년이 없는 기업이 되었다. 마에카와 제작소는 1997년부터, ‘정년제로제도’를 도입했다. 일반적으로 이른바 ‘정년’은 ‘퇴직’에 해당된다. 그렇지만, 마에카와 제작소에서는 기업이 제시하는 3가지 조건이 존재하고, 이러한 조건이 합치하는 동안에는 일을 계속할 수 있다는 방침을 정하고 있다. 이 3가지 조건이 성립하지 않을 때에는 처음으로 정년, 즉 퇴직이라는 생각을 결정해야 한다. 첫째는 본인이 건강하며 일할 의욕이 있는가? 둘째는 자신에게 맞는 자신다운 일을 계속해 나가고 싶은 일이 확실한가? 셋째는 함께 일할 직장 동료, 주위의 사람들도 함께 일해 나간다고 하는 이해나 응원, 그리고 주변 지원 환경이 확실히 갖추어져 있는가? 라는 것이다. 이 세 가지의 조건이 확실히 갖추어져 있는 동안 개인은 회사에서 일을 계속할 수 있다.

또한 전 종업원에서 고령자가 차지하는 비율이 증가해 온 이유는 정년 제로제도를 도입한 계기라고 할 수 있다. 연령이 높을수록 고령자의 업무상의 역할은 조연이 되거나 보조적인 일을 맡아서 하는 것이 일반적인 기업에서는 너무 당연시 되어왔다. 고령자가 적은 시대에는 이런 생각에 문제가 없었을 터이지만 현재와 같이 고령자가 급격히 많아지게 되면 기업은 이에 대처할 수 없게 된다. 기업에서 조연은 많이 필요로 하지 않기 때문에 고령자가 주역으로 돌아오는 형태를 취하지 않으면 대처할 수 없게 된다.

더욱이 고령자가 창의성을 가지고 자주적인 일을 하는 것은 사회전체의 활성화로 이어진다. 고령자가 조연으로 회귀한다고 하는 종래의 형태만으로는 활력을 잃고 만다. 마에카와 제작소에서는 고령자가 주체성을 발휘해나가면서 자신이 하고 싶은 일을 실행해나감으로서 회사전체의 활력도 증가하는 시스템을 취하고 있다.

마에카와 제작소에 있어서 고령자 활용의 구체적인 방안으로서 우선 정년제로제도의 도입을 들 수 있다. 이 정년제로제도의 이념에 기초해서 ‘후카가와 고령자 직업경험개발센터’를 활용하고 파견종업원이라고 하는 형태의 고령자 재고용을 실행하고 있다. 더욱이 주력공장인 모리아(守谷) 공장에서는 60세 이상의 베테랑 종업원이 중심이 되어 생산 활동을 진행하게 되어있다. 2000년 3월부터 ‘특수가공그룹’의 생산현장에 있어서 60세가 초과하는 종업원이 중심이 되어 생산을 수행하는 사업운명을 시작으로 2000년 8월부터는 ‘스크루 압축기 조립 그룹’의 생산현장에 있어서도 같은 형태의 사업운명을 재개했다.

일본에서 장인의 세계는 일할 의지와 체력이 있는 동안에는 일을 계속한다는 것이 당연시되고 있다. 마에카와 제작소는 1924년 창업 이래 76년간에 걸쳐

본사를 이러한 풍토를 가진 장인 마을 도쿄도 고토구 후카가와 지역에 두고 지역 환경의 영향을 받으면서 기업 활동을 지속해 왔다.

이렇게 하여 마에카와 제작소는 독자적 노동관, 기업문화, 경영철학, 인재교육관에 입각한 ‘사원이 성장해나가면서 계속해서 일해 나갈 수 있는 시스템’을 일관되게 추진해 오고 있다. 이 때문에 마에카와 제작소에서는 입사이후 “정년은 회사가 정하는 것이 아니라 본인이 정하는 것”이라는 문화가 확고하게 이어져오고 있다. 이러한 생각의 배경에는 업무의 내용이 크게 관계되어 있다. 마에카와 제작소의 제품은 대량생산의 소비재가 아니라 자본재를 만드는 일이다. 즉, 고객의 니즈(수요)에 개별적으로 대응하여 제품을 설계해 만들어 간다는 개별 수주(受注)생산품이 많기 때문이다. 이 때문에 양보다 질을 중요시하는 업무가 많고 이를 수행하는 사람도 업무적으로 성장하지 않으면 안 되는 시스템이다.

고령자가 주체가 되어 일을 수행함으로써 고령자는 일에서 삶의 보람을 느끼고 긍지를 갖는 일에 종사하는 것이 가능하게 된다. 또한 연장자와 젊은 청년 사이에서 깊이 있는 의사소통이 가능하게 된다. 기업의 베테랑이 생산 주체가 됨으로서 자기성장과 외부정보의 수집에 보다 의욕적으로 활동할 수 있게 된다. 이렇게 함으로서 젊은 사원 측도 베테랑에게 모르는 부분을 물어보게 되고, 고령자 측도 노하우를 전달하기 쉽게 되었다.

더욱이 젊은이가 고령자의 행동이나 반응을 살펴보고 스스로 어떠한 것을 해야 할지 암묵적으로 인식하게 된다. 실제로 고령자가 노력하고 있는 모습을 보면서 실력에 자신이 있으면 고령이 되어서도 즐겁게 일을 할 수 있게 된다고 젊은이들 스스로도 생각하게 된다. 이러한 고령자들의 노력을 보고 최근에는 자주적으로 기능검정을 취득하려고 하는 젊은이들도 늘어나고 있는 추세이다.

또한 40대, 50대의 종업원에게 있어서 ‘계속 일을 할 수 있다는 안정감으로 보다 진지하게 업무에 몰입하는 것이 가능하다’라고 하는 효과도 함께 나타나고 있다. 각각의 장래설계로 자신의 노력방향을 어떠한 식으로 해 나가면 즐겁게 일을 할 수 있는가? 라는 것을 설정할 수 있게 된다. 이러한 고령화 사회가 되고나서 중·고령자, 그리고 다른 사람들도 앞으로 자신의 직업생활의 방향성이나 노력의 방향성이 어느 정도 보이게 되어 ‘이렇게 해 나가면 좋겠구나.’라고 하는 감각을 점차 익히게 된다.

## 2) 크리에이트 서비스(Create Service) 조직 결성

마에카와제작소는 1994년에 고령자 고용기회 확보를 목적으로 「크리에이트 서비스(Create Service)」 조직을 결성하였다. 이에 따라 60세 이상 된 종업원은 크리에이트 서비스로 소속을 옮기고 그룹 각사에 파견되는 시스템이 갖추

어지게 되었다. 이후, 크리에이트 서비스는 고령자특례 노동자 파견사업을 전개하기 위해 1997년 봄에 공인법인인 「고령자직업경험활용센터」로 지정되어 1997년 8월에 재단법인 「후카가와(深川)고령자경험활용센터」로 새롭게 출발하였다. 새로운 제도 하에서 만 60세 정년을 맞이한 사원은 일단 마에카와제작소를 퇴사하고 후카가와센터에 소속되어 마에카와제작소 또는 그룹회사에 파견하게 된다.

재단설립의 목적은 행정과 지역사회의 지원을 받으면서 고령자의 근로의욕과 노력에 대응하여 다양한 취업 수요에 상응하는 고용의 장을 확보하는 것에 있다. 급속히 고령화가 진행되는 가운데 이후에도 활력 있는 사회경제를 유지·발전시켜 나가기 위해서는 될 수 있는 한 많은 고령자가 사회에 의해 지원받는 쪽이 아닌 사회를 지원해가는 것이 ‘정년제로’의 취지를 발전적으로 유지시키고 사회에 널리 보급시켜 가기 위해 필요하다.

이러한 새로운 정년제도가 성립하기 위해서는 다음과 같은 요건들이 충족되어야 한다. 첫째, 종업원이 일하고 있는 직장과 개인의 업무 내용이 각자에게 맞도록 개별적으로 대응되어야 한다. 둘째, 타이틀(직함), 책임·역할, 업무가 분리되어 있어야 한다. 셋째, 독특한 급여체계가 필요하다. 급여체계는 본래 기업마다 독특한 체계를 유지할 수 있다. 새로운 제도에서는 60세 정년이 지나면 65세에 연금이 전액 지급될 때까지 급여가 단계적으로 줄어드는 시스템을 취하고 있다.

후카가와센터의 사업내용은 고령자와 고용계약을 맺고 각 기업의 요청에 따라 고령자를 파견하는 것이다. 마에카와제작소의 종업원은 만 59세가 되면 「후카가와(深川)고령자경험활용센터」에 입사를 타진하게 되는데 기술력, 전문지식, 협력성 등을 평가하여 입사여부를 결정하게 된다. 계약은 1년이며 기간이 종료될 때 센터의 담당자가 직무현황을 판단하여 마에카와제작소와 계약을 갱신할 것인지에 관해 교섭을 하게 된다. 마에카와제작소의 파견종업원에 대한 보수체계는 퇴직 직전의 급여에서 일정비율을 삭감한 금액을 센터가 지불한다. 60세 종업원의 지급비율은 퇴직 직전 급여의 약 60%정도이다.<sup>11)</sup> 계약이 갱신될 때마다 지급비율은 매년 조금씩 낮아지는 형태가 되지만 65세 이후에도 계속 일하는 사람이 많아지고, 최고령자는 90세이며 연구부문에 종사하고 있다. 그러나 2006년 개정고령법이 시행된 이후에는 「후카가와(深川)고령자경험활용센터」를 통해서가 아닌 마에카와제작소 자체가 정년 퇴직자를 재고용하는 방식으로 전환하였다.

11) 오태현, 이형오(2007) 「일본기업 고령자 고용의 특징과 시사점」, 『한일경상논집 36권』 한일경상학회, pp. 77 ~ 107.

### 3) 카운셀링(Counseling) 및 히어링(Hearing)제도

이외에도 마에카와제작소는 카운셀링(Counseling)과 히어링(Hearing)제도를 적극적으로 활용하고 있다. 카운셀링은 후카가와 센터의 담당자가 정년을 넘긴 고령자와 정기적으로 의사소통을 취하는 제도이다. 그러나 필요에 따라 전종업원을 대상으로 실시하기도 하며 가능한 편안한 분위기 속에서 카운셀링이 이루어지도록 신경을 쓰고 있다. 가족현황, 본인 건강상태 등에 관해서 듣고 이러한 카운셀링을 통하여 처우라든가 향후 담당업무의 내용을 정하기도 한다.

마에카와 제작소에서는 60세 이후의 취업 운용 포인트의 하나로 본인에 대한 카운셀링 제도가 있다. 카운셀링의 목적은 (1)주변의 무관심, 혹은 겹을 매운다. (2)개인으로서 하고 싶은 일과 회사로서 하기를 바라는 일을 정합(整合)한다. (3)주변 및 전체의 기대 가운데 본인의 방향성을 내보인다. (4)적극적으로 일을 창안해낸다. (5)그 사람의 일할 의욕과 주변의 기대를 높인다. 이와 같이 총 5가지로 집약된다.

카운셀링은 매년 1회, 계약 갱신이 발생하는 달에 실시해 일을 그만두는 해까지 계속된다. 계약 갱신하기 3개월 전부터 본인의 상사와 그 사람을 잘 알고 있는 2~3명의 직장 동료에게 히어링을 실시해 그 사람에게 무엇을 기대하는가? 그 사람에게서 어떠한 점을 고쳤으면 좋겠는가? 등 주변의 희망사항을 정리한다. 수집된 정보를 바탕으로 정리해서, 카운셀러가 본인에게 피드백을 하여, 그것을 기초로 조정 작업을 실시하여 이후의 방책을 모색한다.

또한, 카운셀링은 60세 이전을 대상으로 시행되고 있다. 60세 이후의 계획을 각자에게 생각하게 하고, 재고용을 원활하게 진행하기 위해서 50세부터 계속적으로 카운셀링을 받아, 59세 때에는 60세 이후의 취업희망이나 라이프 라인, 그리고 후카가와 고령자직업경험활용센터 등록 및 파견처의 확인을 진행하고 있다. 더욱이 60세가 되기 3개월 전에는 최종확인 카운셀링을 받고, 60세 이후에는 고용계약 갱신 때마다 매년 카운슬링을 시행한다. 이러한 사전 대응이, 정년제도의 원활한 운용을 뒷받침하고 있다.

## 2. 정년연장형: 요코가와전기(横河電機), 마쓰시타전기산업(松下電器産業) 회사의 사례

### 1) 관련회사를 활용한 고용연장<sup>12)</sup>

12) 吉沢昭人(2009) 「高企業法制と法創造」 総合研究所 pp. 336-345.

日本労働研究機構 「高齢者雇用の年齢雇用についての一考察—ソーシャル・イノベーションの観点から」 『企業と法創造』 早稲田大学グローバルCOE 《基本戦略～人基準から仕事基準へ～》, <http://www.jil.go.jp/mm/siryu/20000922b.html#dai5> . 資料編1 事例企業紹介:

요코가와전기(橫河電機)가 전액 출자한 요코가와 엘더케어(eldercare)는, 요코가와 전기의 정년 도달자를 중심으로 희망자를 이적 시켜서 정년도달 시 직장에서 그대로 일을 계속 시킬 것인가? 경험이나 기술을 살릴 수 있는 다른 직업이나 그룹기업에 파견할 것인가? 등 고령자의 일터를 기업그룹차원에서 확보하는 조치이다. 정년을 폐지하고 고용계약기간을 65세까지로 5년간 연장함으로써 이후 회사가 필요를 인정하여 일할 의욕과 건강상태에 문제가 없다면 1년 계약으로 갱신한다. 고용계약의 상한연령은 별도로 정해져 있지 않다.

고용연장제도는 약 200개 직종 이상이나 되는 업무 가운데 약 40개 직종에 배치되어 있다. 무엇보다 많은 것은 조립·검사 등의 제조업이지만, 영업 및 일반사무, 기술관리, 설계, 품질관리, 사용자 트레이닝 센터의 강사 등 경험적인 지식과 기능을 살려 풀타임 근무로 배속된다.

임금 등의 노동조건에 관련해서는 전원 일률적이다. 임금은 재직노령연금 80%수급을 전제로 설정되어 있고 월급과 상여금을 합친 연봉은 약 200만 엔, 후생연금의 200만 엔과 기업연금을 합치면 연간소득은 450만 엔~500만 엔 정도가 된다. 또한 요코가와 엘더케어에서도 퇴직금이 별도로 지급된다.

노동시간은 연간취업일수가 237일, 연간취업시간이 1,856시간, 연간휴일일수가 128일, 연차유급휴가가 24일로 지정되어 있다. 전원이 풀타임 근무로 되어 있고 단기간 근무는 도입하지 않고 있다. 또한 건강보험이나 복리후생은 요코가와 전기의 건강보험조합에 가입되어 있고 요코가와 전기에 준(準)해 지원받는다.

2002년 3월까지 요코가와 전기그룹은 요코가와 엘더를 중심으로 60세 이상의 인력을 활용해 왔다. 그러나 사업환경의 변화와 요코가와 전기의 기능 및 업무계승의 관점 등을 고려하여 2002년 4월부터 지금까지 인재파견을 해온 요코 휴먼 크리에이트(주)에 흡수되었다. 또한, 엘더 부문도 하나의 부서(현재는 인재 솔루션 사업부 시니어 보드)로 자리매김하게 되었다.

요코 휴먼 크리에이트는 요코가와 전기그룹 인재 종합 비즈니스를 담당하는 기업이다. 이 회사는 기존의 인재 파견업인 고령자 활용 사업을 전개해 온 요코 엘더(주)가 해산하고 그 기능을 추가하였다. 이와 같은 경위로 인해, 회사의 사명 중 하나는 모회사인 요코가와 전기의 정년 퇴직자를 활용하는 운영체계이며, 회사에서도 시니어 업무 직원 6명이 직원으로 일하고 있다. 아무리 경영 환경이 어렵더라도 정리해고 등을 지금까지 해 오지 않았던 모기업의 흐름을 이어받아, 인재를 소중히 여기고 있다. 현재 이 회사는 크게 두 가지를 중심으로 운영하고 있다. 첫째 "고객에게 최적의 인재를 공급하는 것"이며, 둘째 "철저한 규정준수"이다. 현재 고령자 파견 직원의 대다수가 그룹 회사의 OB이



지만 고객도 요코가와 전기에서 쌓은 경험과 노하우를 요청하는 경우가 많다.

이 회사는 OB 사원의 활용에 있어서는 정년 이전의 현역직원과 정년 후의 OB 사원의 업무상의 위치를 명확하게 파악하고 있다. 현역 직원들은 핵심 업무의 수행에 책임을 지는 동시에 정년 전의 업무(기술·노하우)를 계승하는 것이 의무화되어 있다. 한편 OB 직원들은 핵심 업무 이외의 업무를 담당함으로써 지금까지의 노하우와 경험을 살린 근무형태를 취하고 있다.

## 2) 자사 내 고용연장<sup>13)</sup>

마쓰시타전기산업(松下電器産業)은 60세 이상의 취업확보를 ‘넥스트 스테이지 프로그램(Next Stage Program)’에 의해 진행하고 있다. 이 프로그램의 실시시기는 2001년 4월부터이고 후생연금의 수급개시연령 인상 스케줄과 연동되어서 단계적으로 실시되고 있다. ‘Next Stage Program’을 구체화하는 중심(핵심적)제도가 ‘Next Partner제도(가칭)’이다. 직접고용코스와 청부회사 고용코스로 이루어진 이 제도의 구체적인 내용은 다음과 같다.

자격·요건으로서는 (1)원칙적으로 마쓰시타 그룹 6사의 관리직을 제외한 주 업무 이하의 정년 퇴직자로서 취업을 희망하는 자(단, 관리직이라도 희망자는 제외하지 않는다) (2)심신이 건강하고 새로운 직무에 적응과 의욕이 있는 자 (3)회사가 제시하는 직무를 수행하는 데 필요한 능력을 가진 자, (4)자택통근이 가능한 자 등으로 구성되어 있다.

고용방법으로서는 (1)정년퇴직시의 재직자 혹은 본부·본사에서 고용을 기본으로 직접고용 혹은 고령자고용회사고용으로 한다. (2)희망자는 59세 시점에 접수한다. (3)회사는 자격·요건을 충족하는 희망자에 한하여 업무를 제시한다. (4)구인처 및 희망자 본인 쌍방의 합의가 이루어지면 고용계약을 맺는다. 라고 명시하고 있다.

고용 시기는 정년퇴직 익일로부터 원칙적으로 1년 계약갱신으로 최장 65세 까지 가능하다. 노동조건은 정년 도달전과는 별도의 체계로서 ‘업계·시장수준의 임금’을 기본으로 한다. 임금수준은 업무, 고용형태, 직무형태에 따라 결정된다. 복지제도는 필요성을 감안해서 결정한다. 근무형태는 업무 수요에 따라 개별적으로 설정한다.

## 3. 계속고용형: 마쓰야(松屋) 사례<sup>14)</sup>

13) 高齢・障害者雇用支援機構 (2005 「柔軟な勤務形態で高齢者の就業充実をめざす: ネクスト ステージ プログラム: 松下電器産業株式会社」 『65歳までの継続雇用促進のための好事例集: 高齢者ワークショップ・短時間勤務制度導入企業事例』 pp. 34-39. 日本労働研究機構 「高齢者雇用の基本戦略～人基準から仕事基準へ～」 <http://www.jil.go.jp/mm/siryō/20000922b.html#dai5> 를 참고로 작성함.

## 1) 65세 현역제도 도입

마쓰야는 65세 정년제를 포함한 '65세 현역제도'를 도입하고 있다. 이 제도는 고령기에 있는 사원의 다양한 취업 수요에 대응하는 것으로 60세 도달 시 사원이 선택 가능한 코스는 챌린지 코스, 옵션 코스, 선택정년 등 3가지가 있다. 55세 조기은퇴 코스도 있다. 어느 코스를 선택할 것인가는 개인이 54세 시점에서 정하고 60세 이후의 처우는 55-60세의 처우와 기본적으로 같다.

마쓰야는 65세 현역제도를 도입하는 시점에서 인사제도 전체의 개선을 시행하고 있다. 직능자격제도를 근본적으로 개혁해서 연공적 요소를 약화시키고 실적주의의 색채를 강하게 하는 개혁을 단행하고 있다. "Base Up"이 정기승급(定期昇給)의 완전폐지, 가족수당의 폐지, 직능급 기준으로부터 직무 기준으로의 변경에 의한 직무별 상여, 임원을 낮출 수 있는 하부직업과 패자부활 인사의 도입, 사업부별 영업이익관리의 도입, 직무등용연령 낮추기 등이 실시되고 있다.

## 2) 챌린지(Challenge) 코스

챌린지 코스는 연간 소정의 노동시간이 1,800시간의 풀타임 근무제이다. 이것에 비해 옵션 코스는 연간 소정의 노동시간이 1,440시간이나 1,080시간, 어느 쪽이든 선택이 가능하다. 즉, 연간 1,440시간은 주간 휴무가 3일로, 연간 1,080시간은 주간 휴무가 4일에 해당하는 단기간 근무이다. 그러나 옵션 코스의 구체적인 근무시간은 주간 휴무 3일이나 4일, 더욱이 주간 휴무가 2일로 1일의 노동시간을 단축하는 것은 각 직장에서 지장이 없는 한 자유로운 선택이 가능하다.

챌린지 코스를 선택한 사원은 계속해서 임원(役職)으로 근무하는 것이 가능하고 개인 업적에 문제가 없으면 현직을 유지하는 것이 가능하다. 이에 비해 옵션 코스를 선택한 사원은 임원으로 근무하는 것이 불가능하다. 즉, 임원이 옵션 코스를 선택한 경우 55세 시점에서 임원으로부터 탈퇴하여 일반사원으로 근무해야 한다.

임금에 관해서는 챌린지 코스에서 첫째 연도(55세)는 전년도의 연봉이 보장되지만, 이후에는 연공적인 직능급 부분이 사라지고 직무급(職務給)과 업적급(業績給)만 받을 수 있기 때문에 연봉은 실적에 의해 변동된다. 옵션 코스도 기본적으로는 비슷하고 업적에 의해서 격차가 생김과 동시에 단기간 근무이기 때문에 직무급 그 자체가 다운된다. 퇴직금은 어느 코스를 선택해도 동일하다.

14) 労務行政研究所編(2005)「10社の事例にみる雇用延長制度の概要と特徴: 3. 松屋」『60歳超雇用制度設計と処遇の実務』労務行政研究所, 日本労働研究機構 伊藤 実「高齢者雇用の基本戦略~人基準から仕事基準へ~」 <http://www.jil.go.jp/mm/siryo/20000922b.html#dai5> 를 참고로 작성.

챌린지 코스와 옵션 코스는 65세 정년 도달 시 지급되는데 퇴직금의 지급률 전체는 60세 정년 때와 별반 다르지 않다.

#### IV. 결론 및 시사점

일본은 1973년에 개정된 고용대책법에 따라 “60세를 목표로 정년을 추진한다.”라는 규정 이래 1998년 60세 정년의 의무 규정, 2004년 4월부터 고령자 고용 확보조치의 단계적 의무화를 시행하였다. 그리고 오랜 기간에 걸쳐 고령자에 관한 관련 법규 및 제도를 정비, 다양한 형태의 고령자 취업 정책 등을 지속적으로 추진하고 있다. 즉, 고령자 고용정책에 대처하는 일본정부 정책의 결정 및 시행과정이 장기적인 안목에서 지속적이고 일관성 있게 추진되고 있다.

또한 고령자 노동력의 활용을 위해 일본정부에서 지원하는 다양한 조성금과 고령자고용 어드바이저 및 교육담당관을 통해 카운셀링 및 정책적 지원이 이루어지고 있다. 정년의 연장, 계속고용제도의 도입 등에 의한 고령자의 안정된 고용 확보 추진을 위해서 공공직업안정소(헬로우 워크)를 비롯한 인재은행 등에서도 고령자에게 취업알선, 안내, 지원 등을 다양하게 제공하고 있다. 또한 지역 기업을 하나씩 방문해 고령노동자의 고용기회를 개발하기 위한 다양한 사업을 전개하고 있다.

2006년 4월 실시된 고령안정법의 일환으로 관련법을 개정하여 사업주에게 정년의 폐지, 정년의 연장, 계속고용제도 등을 도입하여 그 중 하나를 선택하도록 의무화했다. 일본 기업이 가장 많이 선택하는 제도는 계속고용형이다. 이는 기존의 정년 제도를 변경할 필요가 없고 1년 단위로 재고용할 수 있기 때문에 부담이 가장 적은 제도 중의 하나이다. 본 논문에서도 밝힌 바와 같이 요코가와 전기, 마쓰시타 전기 등 다수 기업들이 정년연장형 제도를 시행하고 있다. 마쓰시타 전기는 ‘Next Stage Program’을 통해 정년을 연장하고 있다. 그리고 마에카와 제작소는 ‘정년제로 제도’ 및 ‘카운셀링·히어링’ 제도의 도입을 통해 정년을 폐지하는 등 고령자의 인력 활용에 적극적으로 대처하는 기업의 대표적인 예라 할 수 있다.

그러나 퇴직 후 재고용제도는 대부분 임금삭감을 전제로 한 정책이다. 이는 고용법의 개정과 더불어 단기적인 측면에서는 효과적이라고 할 수 있으나 초고령사회의 노동력 부족현상을 해소하기에는 역부족이라 할 수 있다.

지금까지 일본기업의 취한 입장을 살펴보면 기업은 고령자가 정년 이후에도 근로를 결정할 수 있는 기회 제공 등 단순히 정부 정책을 따라가는 수준이다.

그러나 일본 사회가 초고령화 사회로 진입한 이상 기업 측면에서도 더 이상 수동적으로 정부정책을 따르는 것 보다 능동적으로 대처하여 고령자의 업무능력을 개발하는 프로그램을 운영하는 등 적극적인 고령자 고용촉진 노력이 필요하다 하겠다. 이러한 일본정부의 정책은 고령화 사회에 접어든 한국사회에도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

## 【参考文献】

- 오태현, 이형오(2007) 「일본기업 고령자 고용의 특징과 시사점」, 『한일경상논집 36권』 한일경상학회.
- 이의규, 김태영, 김기승(2009) 『정년제도 변화에 따른 직업능력개발 방안 연구』 한국직업능력개발원.
- OECD編著, 清家篤監訳 (2004) 『高齢社会日本の雇用政策』 明石書店.
- 加茂田 信則(2011) 「高齢者の就労促進: 65歳までの雇用確保に向けて: 前川製作所: 動と静の融合」 『Business Labor Trend 8月号』 労働政策研究研修機構.
- 久野万太郎(1996년) 『年金の常識』 講談社現代新書.
- 厚生労働省職業安定局編(2001년) 『高年齢者雇用対策の推進』 財団法人労務行政研究所.
- 厚生労働省編(2008) 『平成20年版 厚生労働白書』 .
- \_\_\_\_\_ (2010), 『平成22年 就労条件総合調査』 .
- 清家篤(1992년) 『高齢者の労働経済学』 日本経済新聞社.
- \_\_\_\_\_ (1998년) 『生涯現役社会の条件』 中公新書.
- \_\_\_\_\_ (2000년) 『定年破壊』 講談社.
- \_\_\_\_\_ 編著(2001) 『障害現役時代の雇用政策』 日本評論社.
- 清家篤, 山田篤裕(2004년) 『高齢者の労働経済学』 日本経済新聞社.
- 高田一夫(1993) 「長寿社会の労働政策－国際比較と政策課題」 島田晴雄・稲垣毅(編著) 『高齢者の労働とライフデザイン』 第一法規.
- 独立行政法人、高齢障害者雇用支援機構(2006) 『高齢者雇用の企業事例ベスト25』 .
- 樋口美雄(2004년) 『団塊世代の定年と日本経済』 日本評論社.
- 中村実, 安田純子 (2004년) 『ベビーブーマー・リタイアメント』 野村総合研究所.

三谷直紀(2001) 「高年齢者雇用政策と労働需要」 猪木武徳・大竹文雄 『雇用政策の経済分析』 第11章、東京大学出版会.

労務行政研究所編(2005) 「10社の事例にみる雇用延長制度の概要と特徴: 3. 松屋」 『60歳超雇用制度設計と処遇の実務』 労務行政研究所.

八代尚宏(1997년) 『日本の雇用慣行の経済学』 日本経済新聞社.

八代尚宏, 原全泰(1998년) 『日本の雇用と国民生活』 東洋経済新報社.

横溝雅夫, 北浦正行 (2002) 『定年制 廃止計画』 東洋経済新報社.

八代尚宏(2002) 「高齢者雇用政策の再検討」 『日本の雇用慣行の経済学』 日本経済新聞社.

日本能率協会総合研究所編 (2004) 『エージレス就業社会』 生活情報センター. 平成22年就労条件総合調査結果

[http://www.actuaries.jp/comm/nenkin\\_kiso/H13\\_grp4.pdf#search='高年齢者能力開発 プログラム'](http://www.actuaries.jp/comm/nenkin_kiso/H13_grp4.pdf#search='高年齢者能力開発プログラム')

[http://www.actuaries.jp/comm/nenkin\\_kiso/H13\\_grp4.pdf#search='高年齢者能力開発 プログラム'](http://www.actuaries.jp/comm/nenkin_kiso/H13_grp4.pdf#search='高年齢者能力開発プログラム')

<http://www.jil.go.jp/mm/siryo/20000922b.html#dai5>

<http://www.jil.go.jp/mm/hrm/20020705.html>

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/19/koureisya/shiryo1.pdf>

## 要 旨

日本では1970年代より高齢者に対する積極的雇用政策の取組みが始まり、現在まで継続して実施されている。高齢者の雇用を促進するための施策としては定年制に関する規制をはじめ、職業相談・紹介の強化など様々である。このような労働力需要側である企業(事業主)に高齢者の就労決定を促すための助成措置を含む支援施策は、主として厚生労働省により多数実施されている。高齢者雇用対策における雇用調整への公的介入には、①實質賃金引き下げに作用する(賃金補助)支援、②法律制定や行政指導等による支援、③再訓練等により人的資本を高め生産性の向上につながる支援、④雇用環境整備による支援など大きく4つに區別される。

また、公共職業安定所を中心に中高年齢者に対する再就職支援を実施している。このほか、高齢者等の安定した就職の實現を図るため、常用雇用に向けて高齢者を一定期間雇用する事業主に對して、中高年齢者雇用奨励金を支給するとともに、60歳以上の高齢者を雇い入れた事業主に對して、特定求職者雇用開發助成金を支給している。

2006年4月の高齢者雇用安定法の改正施行により、企業は2013年までに、①65歳への定年延長、②定年制廢止、③60歳定年を前提にした65歳までの継続雇用という三つの中で何かを選択することになった。ほとんどの企業は継続雇用制度を採擇している。このような研究結果は既に高齢化社會に入った韓國社會にも示唆するものが大きいと考えられる。

キーワード：定年延長、継続雇用制度、雇用確保措置、高年齢者雇用安定法、  
高齢者数、一律定年制、再雇用制度

투 고 : 2011. 11. 30  
1차 심사 : 2011. 12. 17  
2차 심사 : 2012. 1. 7