

임금피크제의 효과적 적용 방안

Business Consulting Services
Human Consulting Group



삼성 **KPMG**
cutting through complexity

Business Consulting Services

HCG(Human Consulting Group)

Contents

임금피크제 설계의 필요성	1
임금피크제에 대한 접근	3
KPMG 임금피크제 설계	4
기존 임금피크제 설계와의 차별점	9



임금피크제 설계의 필요성

임금피크제 도입의 필요성

최근 경기 불황의 장기화 기조 하에서 기업들은 인력의 고령화/고직급에 따른 숙련인력의 유지와 인건비 부담의 가중과 같은 인적 Risk가 증가하고 있습니다. 또한 2016년 1월 1일 부터 기업들은 의무적으로 정년을 60세로 연장해야 합니다. 이러한 이슈를 보다 합리적으로 해결하기 위한 방안으로 많은 기업들이 임금피크제의 도입을 적극적으로 검토 하고 있습니다.

KPMG는 임금피크제의 효과적 도입을 위해 기업 측면의 생산성 제고와 근로자 측면의 소득의 변화에 대한 이슈에 대하여 통합적이고 합리적인 접근 방향을 제시하고자 합니다.

1 경영환경

고령화 가속

- 한국 고령화 진행 속도는 세계에서 가장 빠르게 진행 중
- 저출산과 고령화의 급속한 진행으로 인구감소에 대한 우려 (2050년 65세 이상 인구 38.2%)

경영 지표 악화

- 각종 경제지표 하락
- 글로벌 투자은행(IB)들의 세계 경제 침체 반영
- 한국 경제성장률 하향조정 (올해 초 4% → 3.7% → 3.3%²⁾)

임금 관리 체계의 문제

- 성과/업적 중시 연봉제가 도입 되고 있으나, 대다수의 기업들이 연공급 체계 유지
 - 연봉제 도입 사업장도 대다수의 기업이 호봉기준 적용

3 법적환경

“현행법에 권고조항으로 되어 있던 정년이 의무조항으로 바뀌고 60세로 연장함”

제19조(정년) ① 사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 한다.
② 사업주사 제1항에도 불구하고 근로자의 정년을 60세 미만으로 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 본다.

제19조의2(정년연장에 따른 임금체계 개편 등) ① 제19조 제1항에 따라 정년을 연장하는 사업 또는 사업장의 사업주와 근로자의 과반수로 조직된 노동조합 (근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자를 말한다)은 사업장의 여건에 따라 임금체계 개편 등 필요한 조치를 하여야 한다.

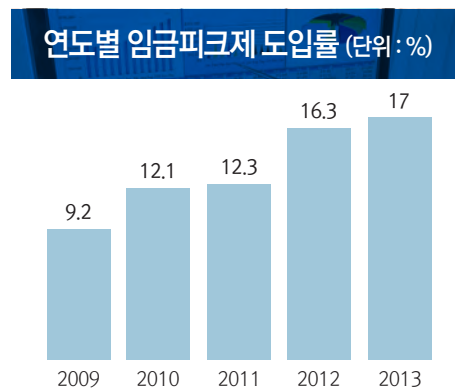
② 고용노동부장관은 제1항에 따라 필요한 조치를 한 사업 또는 사업장의 사업주나 근로자에게 대통령령으로 정하는 바에 따라 고용지원금 등 필요한 지원을 할 수 있다.



임금피크제 설계의 필요성

임금피크제 도입률

임금피크제 도입비율(100인 이상 사업장 기준)은 꾸준히 증가하고 있는 추세로 기업들의 임금피크제 설계에 대한 니즈는 지속적으로 증가하는 추세입니다.

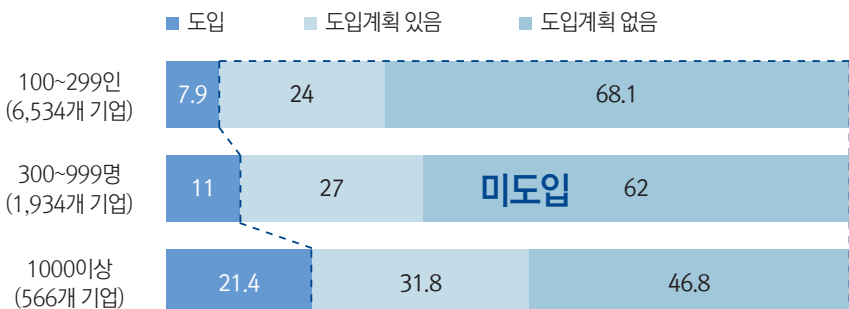


“ 임금삭감의 이유로
임금피크제 도입에 대하여
부정적이었으나,
고용안정에 대한 불안이
커짐에 따라
임금피크제 도입이 꾸준히
증가하고 있는 추세임 ”

Source : 고용노동부, 100인 이상 사업장, 2014

임금피크제 도입 현황

임금피크제의 도입 현황은 100인 이상 사업장 9,034개의 9.4%로 도입비율이 높지 않으며, 기업의 규모가 작을수록 임금피크제 도입비율이 낮게 나타나고 있습니다.



임금피크제 도입 이유

· 인건비절감(25%), 중장년층 노하우 활용(21%), 중장년층 고용불안 해소(14.9%) 등으로 나타남

임금피크제 미도입 이유

· 노사합의의 어려움(38%), 고령자 적합 직무개발 어려움(32%), 소득감소에 대한 근로자 반대(29%) 등으로 나타남

Source : 고용노동부, 임금결정 현황조사 대상 사업장 분석(100인 이상 9,034개 사업장), 2014



임금피크제에 대한 접근

임금피크제 도입에 대한 주요 이해관계자

임금피크제 도입과 관련하여 노동계는 임금과 고용의 안정성 확보, 경영계는 정년 연장에 따른 재무적 안정성(생산성) 확보, 정부는 노동 생산성 및 청년 채용 확대를 주요 이슈로 언급하고 있습니다.

노동계	경영계	정부
임금피크제 도입에 따른 생계 위험발생으로 고용보장 및 생활 안정을 위해 60세 이후 도입	60세 정년 연장에 따른 인건비 부담 증가를 줄이기 위한 제도적(임금피크) 장치 마련 필요	60세 정년 의무화에 따른 임금구조 개편(임금피크 포함)을 통한 고용안정 및 청년일자리 창출

임금피크 설계를 위한 주요 고려사항

임금피크 설계를 위한 주요 고려요인은 도입시점, 정년연장 기간, 감액률, 임금조정항목, 신규 채용에 등을 포함하여 보다 체계적이고 과학적인 접근이 필요합니다.

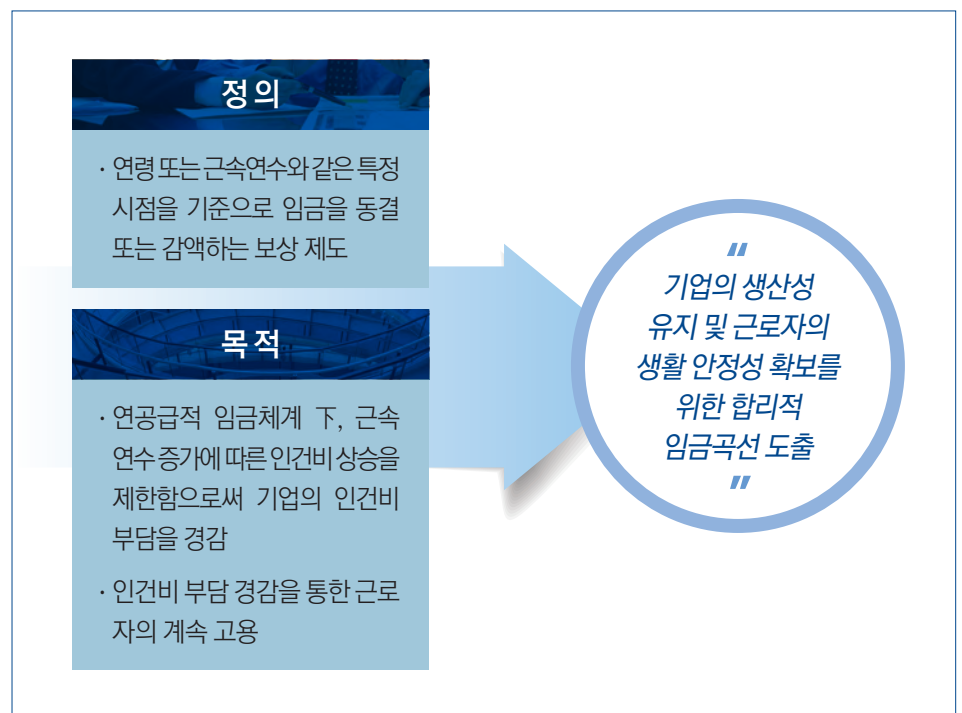
임금피크 도입시점	· 60세 정년을 기준으로 임금피크의 적용시기(보장/연장)에 대한 기준 - 실제 퇴직 연령, 임금수준-생산성 간 관계, 근속연수, 호봉 등
정년연장기간	· 경영환경, 근로자의 선호도, 사회안전망 등을 고려한 연장기간 - 고령자고용촉진법 시행에 따라 60세까지의 기간 자동 연장
감액률	· 기업 내 인력구조, 인건비 부담 등에 따라 결정 - 근로자에게 가장 중요한 요소 중 하나임
임금조정의 항목	· 기본급, 수당, 성과급 등 임금피크제 적용 항목의 결정 - 동기부여 등을 고려한 보상 체계 운영
신규 채용	· 임금피크제 도입과 신규 채용의 연계 여부 결정 - 정책적 유인 활용



KPMG 임금피크제 설계

KPMG의 임금피크제에 대한 정의

KPMG는 임금피크제를 합리적 임금곡선 도출을 통하여 '연령 또는 근속연수와 같은 특정 시점을 기준으로 임금을 동결 또는 감액하는 보상 제도'로 정의하였습니다.



임금피크제 설계를 위한 KPMG's Approach

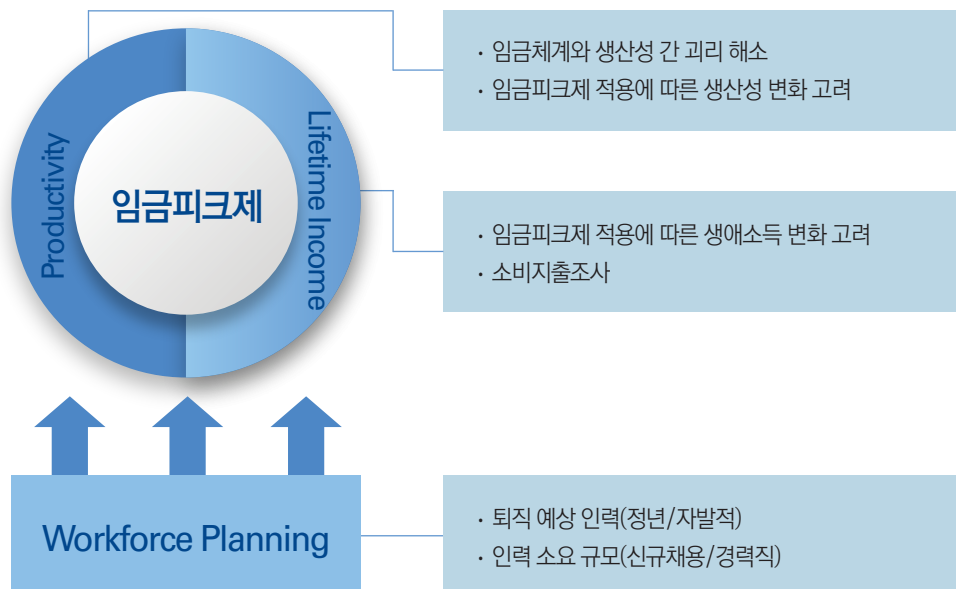
KPMG는 임금피크제의 효과적 도입을 위하여 임금수준의 보장, 고용안정, 생산성연계, 직무가치/능력/성과 반영, 신규 채용 등을 고려하여 합리적으로 접근하고 있습니다.

임금 수준 보장	· 임금피크제 적용에 따른 생애소득의 변화
고용 안정 보장	· 법적 테두리 안에서의 임금피크제 도입
생산성 연계	· 임금피크제 적용에 따른 생산성 변화
직무가치 · 능력 · 성과 반영	· 별개의 직무관리체계 및 기본급 체계 개편
신규 채용 연계	· 기업의 인력 수급 시나리오 반영 · 과거 인력운영 반영

KPMG 임금피크제 설계

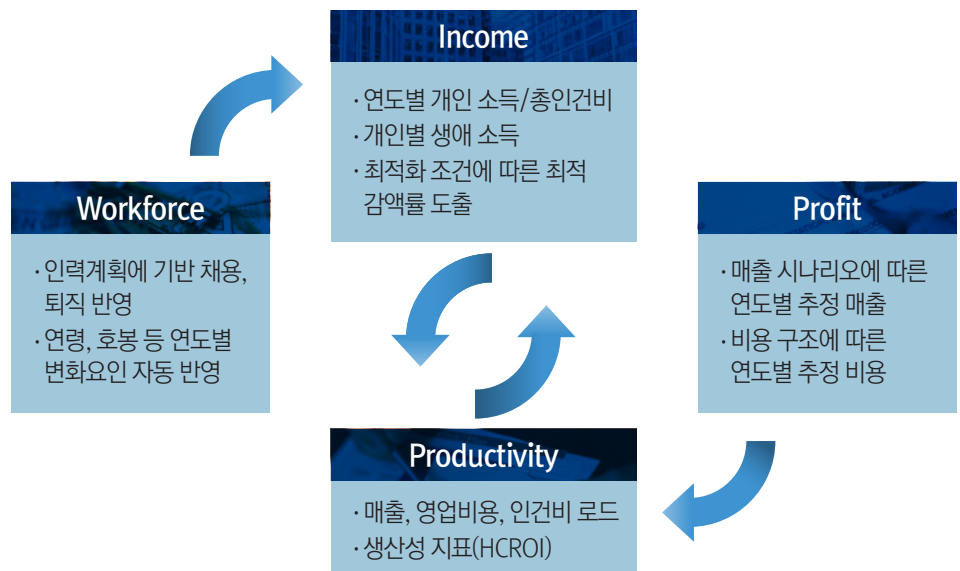
임금피크제 설계 Framework

KPMG의 임금피크제 설계 Framework는 기업의 생산성 확보 측면과 근로자의 생활 안정을 위한 생애소득을 양대 축으로 실제 조직의 인력계획 및 현황을 반영하고 있습니다. 임금피크제 모델은 피크적용에 대하여 노사간의 합리적인 의사결정을 위한 Guideline를 제공합니다.



분석 구조

KPMG 임금피크제 설계를 위한 시뮬레이션의 분석 구조는 인력수급, 소득, 생산성, 매출 모듈로 구성됩니다.





KPMG 임금피크제 설계

임금피크제 설계를 위한 주요 지표

임금피크제 도입에 따른 변화를 가장 잘 반영하는 생산성 지표를 핵심 변인으로 활용합니다.

HCROI(Human Capital ROI)

- $[\text{매출액} - (\text{영업비용} - \text{총인건비})] / \text{총 인건비}$
- 인력(임금 및 복리후생)에 투자된 1원당 수익률
- 인건비 대비 생산성을 판단

HCVA(Human Capital Value Added)

- $[\text{매출액} - (\text{영업비용} - \text{인건비})] / \text{직원수}$
- 인적자원 투자 전 직원 1명당 기업이 벌어들인 부가가치

인당 매출액

- 매출액 / 직원 수
- 직원 1인당 매출액
- 가장 기본적인 인력 효율성 지표

노동분배율

- 인건비 총액 / 부가가치 총액
- 전체 부가가치에서 인건비가 차지하는 비율

HCROI는 인건비 대비
생산성에 대한
Leverage를 가장
잘 보여주는 지표임

KPMG는 HCROI를
인적자원의 생산성을
대표지표로 선정하고

기업 상황에 따라
타 생산성 지표와
종합적으로 고려하여 사용

임금피크제 도입에 따른 생활안정성 확보를 위한 생애소득(소비지출조사)을 주요 변인으로 활용합니다.

생애소득

임금피크제 설계 구간의 소득인
잔여생애소득을 보장을 위한 기준 마련

소비지출조사

임금피크제 설계 시 임직원의 적정 생활을
보장하는 최저 임금선의 기준 마련

접근방향

- 소득 보장의 측면에서 생애소득 고려
- 일정 시점의 임금 수준이 아닌
재직하는 동안 얻는 전체 소득 규모 관점

소비지출 조사 항목(예시)

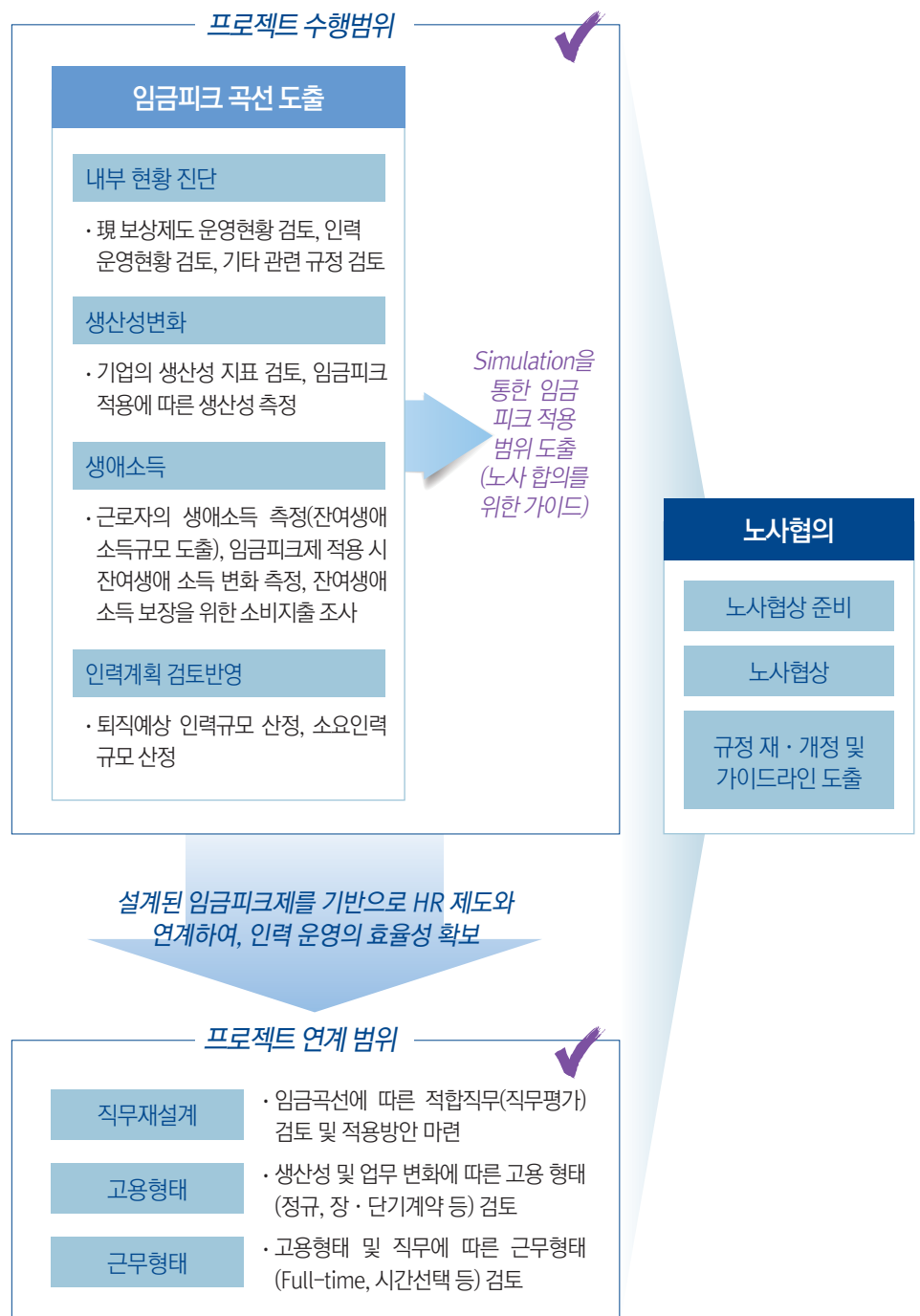
생활비			생활비				
식비	주거비	의료비	교육비	의료비	교통비	오락비	통신비
							...



KPMG 임금피크제 설계

임금피크제 설계 범위

KPMG의 임금피크제 설계는 보다 합리적인 접근을 통해 제도 도입 시 노사간 합의를 이끌어내기 위한 가이드라인을 제공하는데 목적이 있습니다.



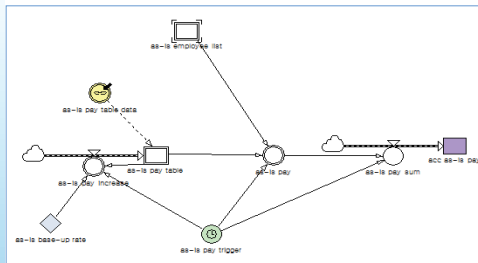


KPMG 임금피크제 설계

임금피크제 설계 Simulation

KPMG의 임금피크제 설계 방법론은 SD(System Dynamics) Model을 이용한 Simulation을 기반으로 임금피크제 시행에 따른 시나리오를 적용하여 적정 임금곡선을 도출합니다.

[Lifetime Income Side]

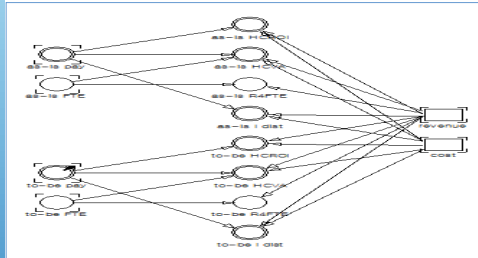


· 생애소득 보장선 도출

- 현재 인력현황, 생애소득, 인력계획 등을 주요 지표 선정(TF와의 협의를 통한 반영요소 선정)
- 정년 기대 소득 규모 도출
- Simulation 실시

➡ 생애소득 보장선 도출

[Productivity Side]



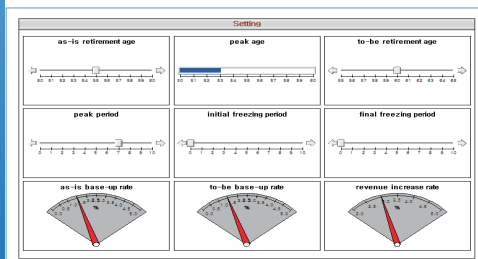
· 생산성 유지선 도출

- HCROI, HCVA, 인당매출액, 노동 분배율 등 기업의 생산성을 대표 하는 지표 선정(HCROI+기업의 생산성 지표)
- Simulation 실시

➡ 생산성 유지선 도출

Process

[시나리오별 Simulation]

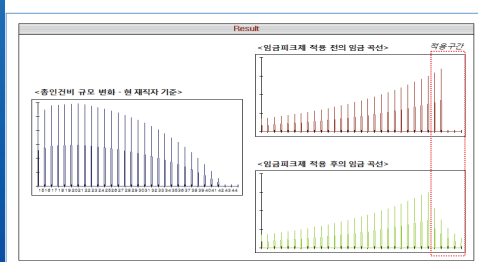


· 시나리오에 따른 Simulation

- 임금피크시점, 연장기간 등을 조합한 시나리오 적용
- 시뮬레이션 결과에 비교를 통한 적정 임금곡선 도출

➡ 시나리오 적용 Simulation

[임금피크적용 임금곡선 도출]



· 적정 임금 곡선 도출

- 각 시나리오에 따른 Simulation 결과를 기반으로 기업에 현황에 맞는 Simulation 값 적용
- 임금피크 적용 범위 도출

➡ 적정임금 곡선 도출



기존 임금피크제 설계와의 차별점

기존 임금피크제 도입의 한계

임금피크제를 도입한 기업은 대부분 법률적 리스크에 중점을 두고 있습니다. 임금피크제 도입에 따른 생산성 변화, 총인건비 규모, 직무가치 등이 고려되지 않고 있어 협상을 위한 기본 가이드 라인이 부재합니다.

생산성에 대한 반영 미흡	총 인건비에 대한 비용 반영 미흡	감액률 산출의 논리적 근거 미흡
· 임금피크제 설계 시 법률적 이슈에 대하여 중점을 두고 있어 실제 기업의 생산성 변화 반영이 되지 않고 있음	· 임금피크 시점에 도달한 인력에 대상에 대한 인건비 중심으로 적용하고 있어, 조직총 인건비를 고려하지 않고 설계됨	· 임금피크제 도입 시 피크 대상자의 임금에 대한 감액률이 노사 합의 하에 결정되는 구조로 감액률에 대한 명확한 기준을 제시하지 못함

KPMG의 차별점

기존 임금피크제 도입에 대한 접근은 노사간의 법률적, 정치적 이슈에 따른 양측 간 논리를 중심으로 협상이 진행되었습니다.

	협상방법	협상구조	고려요인
기존 임금 피크제 접근	· 법률적, 정치적 이슈를 통하여 양측간의 이익을 고려하여 임금피크제 적용 · 노사갈등을 최소화 하는 방향으로 양측간 의사 결정을 통한 합의점 적용	기업협상안 VS 노조협상안 기업이 수용할 수 있는 범위 설정 노조자의 요구 범위 설정 노사 협상 양측의 협상안을 기반으로 타협안 도출	법률적 이슈 노사간 대립
KPMG 임금 피크제 접근	· 생산성, 생애소득, 인력 계획이라는 측면을 고려하여 임금피크제를 적용 · 노사간의 합리적 의사 결정을 할 수 있는 임금 피크 최소, 최대 구간 적용	임금피크제 적용범위도출 Simulation을 통한 임금피크제 적용 범위 도출 노사협상 적용범위에 기반하여 노사간의 합의점 도출	합리적 기준 노사간 협조

KPMG의 임금피크제 도입에 대한 접근은 기업의 생산성 유지 및 근로자의 생활 안정성 확보 관점에서 Simulation에 기반한 과학적 접근을 통해 노사 양측의 합의를 위한 합리적 기준을 제공합니다.

Contact us

상세한 정보를 원하시거나 문의사항이 있으시면
다음의 연락처로 연락주시기 바랍니다.

Contacts for Total HR Advisory Service HCG(Human Consulting Group)

이승철 상무

T. +82 2 2112 7540

E. seoungcheollee@kr.kpmg.com

조영락 팀장

T. +82 2 2112 6822

E. youngrakcho@kr.kpmg.com

최하늬 컨설턴트

T. +82 2 2112 6686

E. haneychoi@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr

© 2015 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").