상생고용의 초석 임금피크제 도입

- 국토교통부 산하기관 최초 도입완료 -

작성자 : 한국감정원 경영지원실 이순호(053-663-8323)

1. 추진배경

법 개정에 따라 정년 60세 시대가 다가오면서 급격히 늘어나는 비용을 줄이고, 지속가능한 조직기반을 더욱 탄탄하게 하기 위해서는 임금체계를 개편할 필요가 있었다. 정년 연장에 따라 급격하게 늘어나는 인건비와 기타 관리비의 증가를 효율적으로 관리하여 조직의 생산성을 높이는 것과 경영효율성을 개선하기 위하여 임금피크제는 선택이 아닌 필수 사항이었다.
또한 청년 고용절벽의 해소와 양질의 일자리 창출을 위한 정부의 입장에 크게 공감하여, 두 마리 토끼를 잡기 위한 가장 효율적인 방법인 임금피크제를 선제적으로 추진하였다.

2. 추진내용(또는 추진경과)

한국감정원은 임금피크제 도입의 필요성을 절감하고 2015년 3월부터 조직 내 젊은 직원으로 구성된 창의적 청년모임인 '청년이사회'를 통하여 본격적으로 임금피크제 설계안을 마련하고, 직원들을 대상으로 제도 도입에 대한 필요성과 이해를 높이는 전략을 동시에 진행하였다.

- (3월 20일) 청년이사회를 통한 임금피크제 도입 설계안 마련 진행
- (3월 30일) 임금피크 대상자(23명)에 대한 1차 설문조사
- (4월 21일) 임금피크제관련 전직원 설문조사 실시
- (4월 28일) 연구와 설문을 통한 기본안(1차) 마련
- (5월 11일) 임금피크제관련 추가 설문조사(만 50세 이상 149명) 실시
- (5월 18일) 청년이사회 연구에 대한 임금피크제 설계안 발표
- (5월 22일) 노동조합 청년이사회 임금피크제 설계(안) 거부 및 협의 유보 입장 표명

- (6월 4일) 임금피크제 도입관련 기본안(2차)을 마련하고, 설계안을 경영지원실로 이관하여 보완 후 노동조합과 협상 진행
- (6월 8일) 임금피크제 추진계획 기획재정부, 국토부 제출
  → “정부의 긍정적인 평가 있었음”
- (6월 9일) 1·2분기 노사협의회 사측 안건 제안
- (6월 9일 ~ 7월 19일) 노사협의회 실무회의 진행
- (7월 20일) CEO와 노조 위원장 면담을 통해 7월 말까지 도입 및 규정개정 완료하기로 대승적 합의(외부에서 면담 21:00~24:30)
- (7월 22일 ~ 24일) 임금피크제 설계 관련 끝장토론 워크숍 실시
- (7월 22일 ~ 28일) 임금피크제 노사협의안 관련 설명회 실시
- (7월 30일) 임금피크제 도입 노사합의(조인식)
- (7월 30일) 조인식 후 제반 규정 등 개정 완료

3. 실패 및 갈등 극복과정(타기관, 이해집단과의 협력 포함)

가. 직원들의 반발과 초유의 사태 발생

임금피크제에 대한 논의가 표면 위로 올라오고 점점 구체화 되자, 임금피크제 대상 직원들이 중심이 되어 지사에서 반발 움직임을 보였으며, 집단적으로 노동조합에 강한 압박을 더하여 경영진을 견제하려는 시도가 포착되었다.

그러던 중, 청년이사가 임금피크제 설계안 마련을 위하여 직원을 대상으로 인터뷰와 설문조사를 수행하는 과정(5월 11일)에서 임금피크제 도입을 반대하는 직원뿐만 아니라 지사의 경영을 이끌어가는 지사장이 청년이사들에게 “현재 원장이 떠나면 가만두지 않겠다”는 등의 말로 수차례 협박하고 임금피크제 연구를 중단시키고자 하는 초유의 사태가 발생하였다.

이에 대해 CEO는 감사청구를 통해 진상조사에 대해 단호하고 신속하게 대응하고 관련 직원을 징계위원회에 회부 조치하는 등 임금피크제 도입의 반발 세력에 대해 적극적으로 대처하였다.

나. 갈등의 극복

(희망찬 비전 제시) 그동안 CEO는 “정도(正道), 정성(精诚), 정직(正直)”의 솔선수범과 “신사업 개발을 통한 수익창출, 경영평가 A등급 획득 등 자랑스러운 기관을 만들겠다.”는 도전적이고 확고한 비전을 제시하여 직원들의 생각을 결집시켜 왔다.

(비전의 실현) 강력한 리더십은 전 직원들에게 제시한 비전을 현실로 만드는데 핵심적인 역할을 하였다. 정부의 공기업 경영실적평가에서 공언한 대로 최고등급 “A”를 획득(2013년 “C”에서 2단계 상승)하여 직원과 노동조합에 약속을 지켰다. 약속을 현실로 만들어 내는 CEO의 리더십과 매사에 정성과 열정을 다하고, 직접 현장(본・지사)을 다니며 설명하고 의견을 청취하고 반영하는 노력에 직원들은 폭넓은 공감대를 형성하였다.

(지속적인 설득) CEO는 청년 고용절벽과 양질의 일자리 창출이라는 정부의 입장 이전에 먼저 한국감정원을 살리기 위해서는 임금피크제 도입이 필수라 생각하고 강행 추진하면서도 반대 입장의 노동조합을 수시로 방문하여 관련사항에 대한 설득과 깊은 논의를 진행하였다.

(노동조합을 협상 테이블로 이끌다) 당초 노동조합은 임금피크제 도입은 무조건적으로 반대하였으며, 협상조차 거부하는 강경한 모습을 보여왔다. 또한 금융노조 차원의 협상불가 방침이 있어 대화창구는 완전히 닫혀있었다. 그러나 법안 마련을 위해 고군분투하는 CEO의 모습과 경영평가 최고등급 획득으로 직원들의 인식 변화를 감지한 노동조합은 드디어 임금피크제에 대해 협상을 진행키로 결정하였으며, 노동조합과 직원에게 지속적으로 의견수렴을 받고 논의하여 임금조정률을 결정(80%, 70%, 50%)하였으며, 임금피크제 대상자에게 적합한 직무를 추가 발굴하였다.

(임금피크제 도입 결정) CEO를 필두로 하여 한국감정원은 7월 한달간 모든 역량을 집중하여 노동조합과 전직원을 설득하였고, 결국 CEO는 7월 20일 새벽까지 노동조합을 상대로 진정성 있는 요청과 설득을 통해 노동조합위원장의 용단을 이끌어 내게 된다. 당초 도입목표이던 9월 30일보다 2달여를 앞당겨 7월말까지 임금피크제를 도입하기로 합의하였고, 실무진의 끝장토론을 통해 세부이견을 조율하였다.

그 후 전직원 설명회와 노동조합 대의원 대회를 통해 임금피크제에 대한 구체적인 설명과 도입 결정을 예정하였고, 7월 30일에 임금피크제 도입 노사합의와 이사회 결의를 통하여 제반 규정 제·개정을 완료하였다.

4. 주요성과

한국감정원은 청년 고용절벽의 해소와 양질의 일자리 창출을 위한 정부의 입장을 이해하고 자발적이고 선제적으로 임금피크제를 추진하였을 뿐만 아니라 제도 도입에 앞서 철저히 준비하고, 직원들의 동의와 이해를 높이는 정상적인 절차를 거쳐 도입하였다. 조직 내 갈등국면 속에서도 실리와 명분을 형량하고 성숙한 노사관계 속에서 조기에 합의 및 규정 개정을 완료하는 모범적인 모습을 보였다.

또한, 한국감정원의 임금피크제 도입은 국토부 산하 공공기관 중 최초이다. 설계 내용과 도입 과정에 있어서 축척된 노하우를 다른 공공기관에 적극 전파하여 보다 빠르고 실효성 있게 임금피크제가 확산되는데 길잡이 역할을 수행하였다.

임금피크제 도입에 따라 2016년도 별도정원 10명을 확보하게 되었고, 이로 인해 청년고용이 가능하게 되어 시대가 요구하는 공기업의 사회적 책임을 실현할 수 있는 계기를 만들게 되었다.

임금피크제 도입과정에서 발생한 직원간 갈등, 노동조합과의 대립, 그리고 CEO 중심의 전직원과 노동조합 설득 과정, 극단적인 파행 없이 합리적으로 제도를 도입을 완수하는 일련의 과정을 통하여 내부적으로 CEO의 경영철학과 비전에 대해 깊은 공감대가 형성되었고, 모든 조직원의 역량을 한 방향으로 결집시킬 수 있는 조직문화가 형성된 점 또한 큰 소득이라고 할 수 있다.

5. 성공요인 분석

한국감정원이 국토교통부 산하 공공기관 중 최초로 임금피크제를 도입할 수 있었던 이유는 노동조합과 회사 간 상호 신뢰관계를 사전에 긴밀하게 구축하였고, 임금피크제 도입을 위한 철저한 준비와 합리적 추진 그리고 갈등해소와 다양한 채널로 소통 강화 노력이 있었기 때문이다.

가. 노사 간 상호 신뢰관계 사전 구축

CEO는 경영혁신을 추진하면서 노동조합과 전직원에게 약속한 “경영평가 A등급 달성”, “청렴도 1등”, “한국감정원법 제정” 등 각종 비전에 대해 가시적인 결과물을 만들어 내었다. 이러한 성과들이 말 뿐이 아니라 행동으로 보여주는 경영을 하여 노동조합과 전직원을 대상으로 강한 신뢰를 구축하였고, 제안제도의 적극적인 시행으로 구내식당과 매점 품질 개선, 근무환경 개선 등 작지만 직원이 진정으로 원하는 현안을 적극적으로 해결하는 모습을 보여 왔다.
또, 원칙과 정도에 입각한 청렴경영과 매주 사내 인트라넷에 간부회의 내용과 지시사항을 게재하여 CEO의 경영철학을 이해하고 현안에 대하여 공감대를 강화하는 등 투명경영으로 직원의 신뢰를 구축하였다.

나. 철저한 준비와 합리적 추진

한국감정원은 정부 권고안 확정 전부터 ‘청년이사회’를 통하여 본격적으로 임금피크제를 연구하였다. 이 후 임금피크제 도입방안을 공론화하여 전직원의 의견을 수렴하였으며, 경영지원실과의 긴밀한 협조를 통해 정부지침에도 어긋남 없는 합리적인 임금피크제 설계안을 만들었다.
또한 도입을 위해 무리한 편법을 쓰지 않고 정당한 절차에 입각하여 진행하였다. 노동조합 설득, 의견수렴, 설명회 개최, 끝장토론, 전직원 공감대 형성, 노사합의 등 밀실에서 노사가 만들지 않고 모두가 임금피크제를 만들어냈다.

다. 갈등해소와 다양한 채널로 소통강화

정부와 CEO의 경영철학을 이해하고 실행해야되는 간부의 부당한 반발에 대해서는 적법한 절차를 통하여 엄중 조치하였으며, 본·지사 전체 설명회 외에 직원 연령대별, 보직별로 그룹을 설정하여 경영진이 직접 임금피크제 도입 취지 및 운영방향을 설명하여 소통강화에 힘썼다.

6. 향후계획

한국감정원은 임금피크제 도입 선례를 타 공공기관에 전파하기 위해 노력 중이며(국토교통부 우수사례 발표(8.21), 대구경북지역 노사문화 우수기업 세미나 우수사례 발표(8.20), 정부의 노동시장 선진화 방안의 또다른 주제인 성과중심 임금체계 확산을 위해 노동조합과 협의 중이다.