

일본과 독일의 정년연장 정책과 주요기업 사례

방상진 수석연구원, 경영연구센터 (sjbang@posri.re.kr)

목차

- I. 논의 배경
- II. 일본의 정년연장과 주요기업 사례
- III. 독일의 정년연장과 주요기업 사례
- IV. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 초고령사회 진입과 정년 60세-국민연금 수급개시연령 간 소득공백을 배경으로 국내 정년연장 논의가 재개되고 있으나, 임금체계·청년고용 등과 맞물려 구체적 해법을 찾기는 쉽지 않음
 - 이에 우리보다 앞서 정년연장·계속고용을 시행해 온 제조업 기반 국가인 일본·독일의 정책과 주요기업 사례를 통해 고령인력 활용·생산성 유지 관점의 시사점을 얻고자 함
- (일본의 정책 및 기업사례) 법정 정년을 노력의무에서 법적 의무로 강화하는 단계적·선택적 방식을 택했으며, 주요 기업은 임금체계 개편(일본제철)과 역할 재정의(토요타)로 고령인력의 실효적 활용을 도모
 - (정책) 정년연장·정년폐지·계속고용 중 선택을 허용(65세까지 고용기업 99.9%, 이 중 계속고용 65.1%)하되, 최근 쟁점은 '어떤 임금·역할로 조직 성과에 기여하게 할 것인가'로 이동 中
 - (일본제철) 연령급 감액과 직무급 확대를 결합하고 직책 상한제·근무지 제한 등 인사제도를 함께 정비하여 65세 정년연장의 인건비 부담을 관리
 - (토요타) 고령인력을 보조 역할에서 현장 주력으로 재정의하고, SP-A(임금 65~80%) 도입·성과주의 전환·Health Vision으로 동기와 생산성을 동시 확보
- (독일의 정책과 기업사례) 법정 정년 대신 연금 수급개시연령(67세)을 기준으로 '선택 가능한 장기근속'을 유도하며, 주요 기업은 고령인력을 지식·역량 자원으로 재정의하고 그 전수를 제도화
 - (정책) 부분은퇴제(Altersteilzeit)·생애근로시간계좌·유연연금제 등 다양한 은퇴경로를 제공하며, 실제 운영은 산업별 단체협약·기업별 노사합의로 구체화
 - (티센크루프) 고령자 단계적 퇴직과 청년 채용을 연계하는 릴레이 모델, 지식전수담당자·Senior Expert Pool로 철강 현장의 암묵지를 이전
 - (BMW) 생산직은 자동화·재배치, 엔지니어/사무직은 신규 인재 확보 등 직군별로 고령인력 활용과 채용 비중을 차별화
- 두 나라 모두 목표 시점·전략은 다르지만, 정년연장을 '고용은 이어가되 조건은 재설계'하는 과제로 접근하고 세대 간 연속성을 높이는 방향으로 추진 中
 - 우리 기업들도 임금체계 개편을 핵심 조건으로 삼고, 고령인력의 경험·암묵지를 후배 육성·기술전수로 연결하여 고령자 고용과 청년 성장을 보완 관계로 설계할 필요

I. 논의 배경: 정년연장, 왜 다시 주목하는가

- 국내 정년연장 논의가 재점화되면서, 정년연장은 단순한 퇴직연령 상향이 아니라 노동시장 구조 전반과 맞물린 과제로 다뤄지고 있음
- 국내 정년연장 논의는 정치권·노동계를 중심으로 재개되어 '26년 하반기 입법 가능성이 거론되고 있음
 - 우리나라는 '24.12월 65세 이상 인구 비중이 20%를 넘는 초고령사회에 진입하였으며, 법정 정년 60세와 국민연금 수급개시연령(현재 63세로 출생연도에 따라 단계적 상향 중임, '33년 이후 65세) 사이의 소득 공백이 논의의 핵심 배경으로 작용
 - 65세 정년연장은 현 정부의 국정과제이자 여당의 핵심 공약으로, 더불어민주당 정년연장특별위원회('25.11월 출범)는 단계적 법정 정년연장과 퇴직 후 재고용을 결합한 복수의 절충안을 검토해 왔으며, '26년 하반기 정기국회 처리를 목표로 최종 중재안 마련을 추진중임(파이낸셜뉴스, '26.6.7일)
 - 현재 국회와 노사 주체를 중심으로 단계적 정년연장과 퇴직 후 재고용을 결합한 방안이 논의되고 있으며, 정년연장 대상자에 한해 임금체계 개편·근로시간 조정을 위한 취업규칙 불이익 변경 절차 완화 특례도 함께 검토되고 있음(한국일보, '26.6.11일)
- 시행시기, 임금체계 개편, 재고용 방식, 청년고용 영향 등을 둘러싼 노사 간 이견은 여전히 큰 상황임
 - 노동계는 소득공백 조속 해소와 국민연금 수급연령 연계를 요구하며 '임금 삭감 없는 정년연장'과 취업규칙 특례 반대를 고수하는 반면, 경영계는 연공급 임금체계 하에서의 일률적 정년연장이 인건비 부담·청년고용 위축으로 이어진다면 임금체계 개편·재고용 활성화 선행을 주장
 - 청년층은 정년연장이 신규 채용 기회를 잠식할 수 있다는 우려를 제기하고 있어, 정년연장은 특정 세대의 이해만으로 판단하기 어려운 구조적 과제로 부상함
- 정년연장은 퇴직연령을 늦추는 문제에 그치지 않고, 임금체계·직무·인력운영 방식을 함께 조정해야 하는 과제임
 - 국내 다수 기업이 근속·연령에 비례해 임금이 상승하는 연공급 체계를 유지하고 있어,

임금·직무 조정 없이 정년만 연장할 경우 고령 근로자의 인건비 부담이 커지고 이는 기업의 신규 채용 여력 축소로 이어질 수 있음

- 따라서 정년연장 논의는 단순한 정년 상향 여부를 넘어 임금체계 개편, 직무 재설계, 청년고용 영향, 세대 간 형평성, 기업 부담 완화 방안을 함께 고려해야 하는 구조적 과제로 볼 수 있음
- 이에 우리보다 앞서 정년연장 또는 계속고용 제도를 시행해 온 제조업 기반 국가인 일본과 독일의 정책 흐름 및 주요기업 사례를 살펴보고자 함
- 특히 두 나라가 고령인력을 어떻게 동기부여하면서 기업 생산성을 유지·제고해 왔는지, 임금체계·직무 재설계·세대 간 인력운영 측면에서 시사점을 도출하는 데 목적이 있음

II. 일본의 정년연장 정책과 주요기업 사례

1. 일본의 정년연장 정책

- 일본은 고령화·생산가능인구 감소·연금 수급개시연령 상향을 배경으로, 법정 정년을 일괄 상향하기보다 노력의무에서 법적 의무로 강화하는 단계적·선택적 방식을 채택
- 일본의 정년연장은 연금제도 변화와 노동력 확보 문제를 동시에 보완하는 고용정책으로 추진되었음
 - '00년 법 개정으로 노령후생연금 수급개시연령이 60세에서 65세로 단계적 상향(남성 '13~'25년, 여성 '18~'30년)되면서, 60세 정년 이후 연금 수급 전까지의 소득공백을 완충할 필요성이 커짐
 - 이에 일본의 정년 정책은 단순한 고령자 보호가 아니라, 사회보장 재정과 기업 인력운동을 동시에 고려한 고용정책으로 설계됨
- 제도는 노력의무에서 시작해 법적 의무로 단계적으로 강화되어, 기업이 임금·직무·인력운동을 조정할 시간을 확보하도록 함으로써 변화의 충격을 완화

【 일본 고령자고용안정법 주요 경과 】

시행 시기	주요 내용	의미
1986년	60세 이상 정년 노력의무	60세 정년 유도 시작
1998년	60세 이상 정년 의무화	60세 미만 정년 금지
2006년	65세까지 고용확보 조치 의무화	정년연장·계속고용·정년폐지 중 선택
2013년	계속고용 대상을 노사협정으로 제한하던 제도 폐지	희망자 전원 65세까지 계속고용 원칙화
2021년	70세까지 취업기회 확보 노력의무	업무위탁·사회공헌 등 고용 외 방식까지 선택지 확대
2025년	65세 희망자 전원 고용확보 경과조치 종료	희망자 전원 적용 전면화

*자료: 일본 후생노동성, 「高年齢者雇用安定法の改正」 등

- 일본은 정년연장만을 강제하지 않고 정년연장·정년폐지·계속고용 중 선택할 수 있는 여지를 부여하였으며, 실제로는 계속고용제도가 가장 널리 활용되고 있음
 - '25년 기준 65세까지 고용확보 조치를 실시한 기업은 조사대상 기업 중 99.9%에 이르나, 방식별로는 계속고용 65.1%, 정년연장 31.0%, 정년폐지 3.9%로 계속고용이 중심이 되고 있음
 - '21년부터 70세까지 취업기회 확보 노력의무가 도입되었으나, 이는 고용 의무가 아니라 정년연장·정년폐지·계속고용·업무위탁·사회공헌 등 다양한 선택지를 부여하는 구조이며, 70세 조치 실시 기업은 34.8% 수준(고용 외 방식은 아직 제한적)
- 최근 쟁점은 '계속 일하게 할 것인가'에서 '어떤 임금과 역할로 조직 성과에 기여하게 할 것인가'로 이동하고 있음
 - 초기 계속고용은 저임금 재고용을 통한 고용기회 보장에 초점을 맞춰 재고용된 인력이 보조·부수 업무를 맡는 경우가 많았으나, 숙련인력 확보 필요성이 커지면서 단순 보조인력 활용의 한계가 부각되기 시작
 - 일본 내각부 분석상 '24년 기준 정년 후 임금은 정년 전의 60~70% 수준이 45%로 가장 많으나, 80% 이상을 지급하는 기업도 최근 5년간 꾸준히 증가하는 등 고령인력을 조직 성과 기여 인력으로 재정의하려는 흐름이 나타남

2. 일본제철 사례: 임금체계·인사제도 개편을 통한 실효성 확보

- 일본제철은 숙련인력 이탈 방지를 목적으로 65세 정년을 도입하고,

임금체계·직무·인사제도를 함께 개편하여 제도의 실효성을 확보

- (정년제도) '06년 재고용에서 출발해 '21년 65세 정년연장까지 단계적으로 확대
 - 일본제철은 '24년 기준 종업원 약 2만8,543명, 평균 근속 17.6년, 평균연령 39.9세의 대규모 철강 제조기업으로, 장기 숙련이 요구되는 생산현장 특성상 숙련인력 이탈이 기술 전승과 생산 연속성에 직접적인 리스크로 작용함
 - 이에 대응하기 위해 '06년 촉탁사원 한정 재고용에서 출발해 '13년 희망자 전원 재고용, '19년 노사 합의를 거쳐 '21년 65세 정년연장을 시행함

【 일본제철 정년제도 경과 】

시기	내용
2006년	60세 정년퇴직 후 재고용(촉탁사원 한정)
2013년	희망자 전원 65세까지 재고용
2019년	철강 4개사(일본제철·JFE스틸·고베제강·닛신제강)와 기간산업노련 간 노사 합의
2021년	65세 정년연장 시행

*자료: Nippon Steel Fact Book 등

- (인력구조) 정년연장 이후 인력 구조를 숙련 기술직 중심으로 재편함
 - 기존 숙련인력은 정년연장으로 유지하고, '25년부터 DX·친환경 기술직 중심으로 신규 채용을 늘리되 일반 생산직 신규 채용은 축소하는 선별적 충원 방식으로 운용
- (임금체계) 인건비 부담 급증 문제를 해소하기 위해 연령급 감액과 직무급 확대를 결합
 - 근속·연령 비례 임금이 60세까지 상승하던 구조를 65세로 그대로 연장하면 인건비 부담이 급증하므로, 연령급을 50세부터 단계적으로 감액(60세 이후 감액 폭 확대)하고 전체 임금 중 직무급 비중을 확대
 - 직무 난이도와 성과 중심의 보상구조로 전환함으로써, 고령 근로자에게는 성과 창출에 따른 보상 유인을 제공하고 기업에는 연공성 인건비 부담을 낮추는 효과를 도모함
- (인사제도) 직책 순환·근무자·교대근무 기준을 함께 정비하여 고령 근로자의 현장 정착을 지원

- 직책 적체 방지와 청·중년층 승진경로 확보를 위해 직책 등용 10년 상한제(동일 직책 10년 이상 재임 시 검토 대상)를 도입
- 60세 이후 근무지는 원칙적으로 5개 이내로 제한하고 교통비를 보전하되, 교대근무는 일정 조건 하에 유지하여 고령인력의 근무 부담을 일부 완화하면서도 현장 생산성 저하를 방지하고자 함

3. 토요타 사례: 보조 역할에서 현장 주력으로서의 단계적 전환

- 토요타는 고령인력을 보조 역할에 머물게 하지 않고 현장 주력으로 전력화하는 방향으로, 재고용·임금·평가·건강관리 제도를 단계적으로 전환
- (정년제도) 약 20년 전부터 재고용제도를 단계적으로 확대
 - 청년층의 제조업 기피로 현장 인력 고령화가 가속화되고 장기 숙련이 요구되는 현장직 비중이 높아, 고령인력 유치·활용이 핵심 과제가 됨
 - '06년 63세까지의 재고용제도를 도입한 이후, '13년 희망자 전원 65세 재고용으로 확대했으며, '24년에는 전문성과 현장 필요성을 충족하는 인원에 한해 70세까지 재고용할 수 있도록 제도를 확장함
- (도입·정착기, '13년 전후~) 희망자 전원을 65세까지 재고용하되 직접 생산보다는 보조적 역할로 활용
 - 기존 선별적 재고용 제도였던 스킬드파트너(Skilled Partner, SP)를 희망자 전원 적용 방식으로 확대하였으며, 재고용 후에는 임금이 정점 대비 약 50~60% 수준으로 조정되고 후배 육성·현장 보조 중심의 역할이 부여됨
 - SS(Super Skill) 라인(고령자 전용 특수 생산라인), 하프타임 근무제(1일 임금 50%), 건강·안전관리 강화 등 고령 친화적 작업환경과 노무기준을 함께 정비
- (수정·확대기, '20년 전후~) 보조 역할 구조의 한계를 인식하고 고령 근로자를 동등한 현장 전력으로 재정의
 - 숙련인력 이탈과 기술 인수인계 공백이 심화되자 '24년부터 재고용을 전 직종 70세까지 확대하는 목표를 수립
 - 재고용 후 임금 급락을 완화하기 위해 일반 SP와 상급 SP의 중간 유형인 SP-A를 신설하고, 동일 업무 수행 시 정점 대비 65~80% 수준의 임금을 적용하여

숙련인력의 현장 잔류 유인을 높임

- 정년 이전 인력에 대해서도 '19~'21년 정기승급 폐지, 상여금 업적가산 확대, 역량·실적 복합 평가 등을 단계적으로 적용하며 연공 중심 인사제도를 직무·성과 중심으로 개편
- (건강관리) 건강관리를 단순 복지가 아닌 고령 인력 전력화의 전략적 수단으로 접근하여 Toyota Health Vision을 수립·운영
 - 근골격·생활습관병 예방(근육량 측정·재활운동), 멘탈 헬스 관리(스트레스 체크·전문 상담), 월·연 단위 웰빙 피드백 등 예방·관리·피드백 체계를 통합 운영
- 일본제철이 노사협약을 기반으로 한 업계 차원의 일괄 시행 방식을 택한 것과 달리, 토요타는 직종별·단계별 자체 도입 방식을 통해 다양한 직군과 사업장을 보유한 대규모 제조업 기업에 보다 실효적인 접근모델을 제시함

III. 독일의 정년연장 정책과 주요기업 사례

1. 독일의 정년연장 정책

- 독일은 법정 정년을 강제하기보다 연금 수급개시연령(67세)을 사실상의 정년으로 두고, 산업별 단체협약·기업별 노사합의를 통해 '선택 가능한 장기근속'을 유도
- 법정 정년을 명시하는 대신 연금 수급개시연령을 실질적 정년 기준으로 활용
 - 독일은 법정 정년을 일률적으로 설정하기보다 연령차별 금지를 원칙으로 하되, 단체협약·근로계약상 연금 수급개시연령 도달에 따른 근로관계 종료 조항은 일정 요건 하에 인정하는 구조임
 - '07년 개혁으로 연금 수급개시연령을 기존 65세에서 67세로 상향하고, '12~'31년 출생연도별 단계 적용을 거쳐 1964년생 이후부터 67세를 적용함
- 정책의 핵심은 정년 강제가 아니라 개인이 은퇴 속도를 조절할 수 있도록 다양한 제도적 옵션을 제공하는 데 있음

- 오래 일하는 것을 기본값으로 하되, 부분은퇴제·생애근로시간계좌·유연연금제·안전보건 관리 등을 통해 개인이 건강·역량·생애설계에 맞춰 은퇴경로를 선택하도록 설계

【 독일의 장기근속 유인 제도 】

제도	핵심 내용
부분은퇴제(Altersteilzeit)	근로시간을 절반으로 줄이고 임금·연금보험을 일부 보전받으며 점진적으로 은퇴
생애근로시간계좌 (Lebensarbeitszeitkonto)	초과근로 등을 적립해 조기은퇴·장기휴가·단계적 근로시간 단축에 활용
유연연금제(Flexi-Rente)	연금 수급과 근로 병행을 유연화하고, 근로소득·연금수급 조합을 탄력적으로 선택
안전보건 관리	건강·역량을 유지해 장기근속이 실제 가능하도록 지원

*자료: 독일 연방노동사회부(BMAS) 자료 등 기반 재구성

- 부분은퇴제(Altersteilzeit)는 고령자의 단계적 은퇴와 기업의 인력조정을 동시에 가능하게 하는 대표 장치임
 - 1996년 법제화된 제도로, 근로시간을 기존 대비 절반 수준으로 줄이는 대신 기업이 임금과 연금보험 기여분의 일부를 보전하는 구조이며, 운영방식은 근로기간 전체에 걸쳐 절반만 근무하는 '균등 분할 모델'과 전반부에는 정상근무하고 후반부에는 근무하지 않는 '블록 모델'로 구분됨
 - 정부 재정지원은 '09년까지 신규 진입자에 한해 제공된 후 종료되었으며, 이후에는 산업별 단체협약과 기업별 합의를 통해 제도가 유지·운영되고 있음
- 운영은 국가의 일률적 기준보다 산업별 단체협약·기업별 노사합의를 통해 구체화되는 특징
 - 금속산업의 경우 '15년 전국 적용 'TV FlexÜ' 단협을 통해 기업별 근로자의 최대 4%까지 부분은퇴를 선택할 수 있고 고강도 업무 종사자에게 우선권을 부여하는 등, 산별 차원에서 운영기준이 표준화되고 있음
- 최근 쟁점은 '어떤 조건과 역할로 오래 일할 수 있게 할 것인가'로 이동
 - 67세 상향은 고령자 고용률을 높였으나 제조업·철강·자동차 등 신체 부담·교대 강도가 높은 직무에서는 동일 직무 장기 수행에 한계가 있어, 부분은퇴·교대 완화·작업환경

개선·직무 재설계·지식전수 프로그램을 병행하고 있음

- 일부 산업에서는 릴레이 모델을 통해 고령자의 조기·부분은퇴와 청년 채용을 연계함으로써, 고령인력 활용을 청년고용과의 대립 구도가 아닌 세대 간 업무 인수인계와 숙련 전수의 계기로 전환함

【 독일 고령자 고용·은퇴전환 제도 주요 경과 】

시기	주요 내용	의미
1996년	부분은퇴법(Altersteilzeitgesetz) 도입	단계적 은퇴와 청년고용 연계
2001년 전후	장기근로시간계좌 제도화 확대	근로시간·임금 적립을 통한 생애주기 활용
2007년	연금 수급개시연령 67세 상향 결정	연금재정 안정화·고령자 고용 확대
2009년	부분은퇴제 신규 정부지원 종료, Flexi-II 강화	재정지원 중심 → 노사합의·기업제도 중심 전환
2017년	유연연금제(Flexi-Rente) 시행	연금수급·근로소득 병행 유연화
2026년	Aktivrente 도입	연금수급연령 이후 자발적 근로에 세제 인센티브

*자료: 독일 연방노동사회부(BMAS)·연금보험(DRV) 자료 등 기반 재구성

2. 티센크루프 사례: 구조조정 압박 속 세대 연속성 확보

- 티센크루프는 구조조정 압박과 인력 고령화가 동시에 진행되는 철강업 특성 속에서, 고령자의 단계적 퇴직과 숙련 전수를 연계해 관리
- 부분은퇴제를 통해 고령인력의 단계적 퇴직을 유도하고, 인력조정 과정의 사회적 충격을 완화
 - 티센크루프는 1999년 티센·크루프 합병으로 출범한 독일 대표 기업으로, 철강부문인 티센크루프 스틸 유럽은 독일 최대 판재류 철강기업 중 하나임
 - 단체협약에 따라 일정 연령 이상 근로자가 2·4·6년 패키지 중 하나를 선택하고, 전반부에는 풀타임으로 근무한 뒤 후반부에는 근무하지 않는 방식의 단계적 퇴직을 운영함
 - '07년 연금개혁 이후 부분은퇴제는 단순한 조기퇴직 수단을 넘어, 연금 수급 전 고용공백을 완화하고 퇴직 이행을 관리하는 장치로 활용됨
- '06년 'Demografie(인구변화) 협약'을 통해 고령자의 단계적 퇴직과 청년

채용을 연계하는 릴레이 모델(Stafettenmodell)을 제도화함

- 고령 근로자가 자발적으로 근로시간을 줄이거나 부분은퇴에 들어가면, 그 여력을 활용해 청년 근로자가 업무를 단계적으로 인수받는 구조로 설계됨
- 이를 통해 고령인력의 건강상 부담과 인건비 압력을 완화하는 한편, 청년 채용과 숙련 전수를 함께 추진할 수 있는 기반을 마련하였으며, 이후 유사한 논의가 화학·제약·금속·전자 등 다른 산업으로도 확산됨

○ 철강 현장의 암묵지 전수에 무게를 두고 지식전수·건강관리 프로그램을 제도화함

- 지식전수담당자(Knowledge Transfer Supervisors)를 통해 핵심 기술 보유자를 선발하고, 설비 유지보수·제강·압연·안전규정 등 암묵지 비중이 높은 직무를 대상으로 멘토-멘티 실습, 현장 코칭, 작업 노하우 문서화 및 DB 구축을 추진함
- Senior Expert Pool은 은퇴한 전문가를 풀 형태로 등록한 뒤, 특정 프로젝트 수행, 기술문제 해결, 후배 교육 등이 필요한 경우 계약직 또는 자문 형태로 참여하도록 하는 제도임
- Health Shift(건강 교대근무)는 건강진단 결과를 바탕으로 맞춤형 운동, 작업자세 개선 교육 등을 제공하여 고령 근로자의 건강 리스크를 관리하고 병가율 감소에 기여함

3. BMW 사례: 직군별 인력 전략을 결합한 고용연장

□ BMW는 숙련인력의 장기 활용과 미래차 전환을 동시에 추진하며, 직군별 인력전략을 차별화하고 고령 친화적 근무환경을 재설계

○ 고령 인력을 일시적 고용연장 대상이 아니라 지속 활용 가능한 인적자원으로 관리함

- BMW는 1916년 설립된 프리미엄 자동차기업으로, 평균 근속 17년 이상·평균연령 43세 수준의 숙련인력 기반을 보유하고 있음
- 정년 후 희망자에 대해 65세까지 한시적 추가 고용이 가능한 재고용 제도(Weiterbeschäftigung bis 65)를 운영하고, 직무 전환·수평 이동 등 경력개발 기회를 함께 제도화하였으며, '20년 팬데믹 대응 노사합의에서는 근무시간 조정, 대체 복지 옵션, 부분은퇴 패키지, 청년 교육·재고용 프로그램 등을 결합한 인사조치

패키지를 마련하여 인건비 부담 완화와 세대 간 고용 안정의 균형을 추구함

- 직군별 사업 전망과 필요역량을 기준으로 신규채용, 재배치, 역할 전환 전략을 차별화함
 - 생산직은 자동화를 통해 반복·고부담 작업을 줄이고, 고령 숙련근로자를 최종 조립·품질 확인·이상 판단 등 경험 기반 업무로 전환하여 재배치 중심으로 운영함
 - 엔지니어·기술직은 전기 드라이브트레인·디지털 전환 수요에 대응해 신규채용을 확대하고, 고령 엔지니어는 재교육·프로젝트 관리·기술 멘토 역할로 활용함
 - 사무직은 IT·데이터 분석 등 디지털 직군 채용을 확대하는 한편, 장기근속 인력은 지식 전수·프로세스 최적화·조직 안정화 역할로 전환함
- 고령 친화적 근무환경을 위해 직급·승진체계, 직무 재설계, 재교육, 교대근무 운영방식을 종합적으로 조정함
 - 승진 적체를 완화하기 위해 55세 이상 고령 직원 일부를 타 직무·부서로 이동시키거나 프로젝트성 업무에 배치하고, 비관리직 전문가 경력경로를 도입하여 관리자 승진 외의 성장경로를 마련
 - 생산직 일부에는 인체공학적 개선 조치와 유연 배치를 적용하고, 고령·청년 혼합 배치를 통해 숙련 경험을 현장에 활용함. 또한 e-Drive 생산역량센터 등 독일 내 주요 거점에 투자하고 AR/VR 기반 재교육을 운영하여 전동화 전환에 필요한 역량 재편을 추진함
 - 교대근무 역시 고령 직원의 신체 부담을 고려하여 부담이 낮은 교대조나 유리한 휴식 일정에 배정하는 등 유연성과 인체공학적 요소를 반영해 운영함

IV. 종합 및 시사점

- 일본과 독일 사례는 정년연장이 퇴직연령 상향이 아니라 임금체계·직무·세대 간 인력운영이 맞물린 구조적 과제임을 공통적으로 보여줌
- 두 나라 모두 '정년 숫자'가 아니라 '고용가능성'과 '조건 재설계'에 초점

- 일본은 정년연장·폐지·계속고용 중 선택을 허용하되 재고용 과정에서 임금·직무·근로시간을 재설정하는 방식(계속고용 중심)을, 독일은 연금 수급연령을 기준으로 부분은퇴·유연연금 등 '선택형 장기근속'을 설계
- 공통 메시지는 '같은 조건으로 더 오래'가 아니라 '고용은 이어가되 조건은 재설계'하는 데 있음
- 임금체계 개편은 정년연장의 부속 조항이 아니라 핵심 조건
 - 일본제철·토요타는 연공급을 직무·성과 중심으로 전환하여 인건비 부담을 관리하고 고령층 동기를 유지, 연령만을 이유로 한 일률적 증액 또는 감액이 아닌 직무·책임·생산성 변화와 연계된 합리적 임금체계의 필요성을 확인
- 고령인력을 비용이 아니라 지식·역량 자원으로 재정의하고 그 전수를 제도화한 점이 핵심
 - 티센크루프의 릴레이 모델·지식전수담당자·Senior Expert Pool, BMW의 기술 멘토·역할 전환은 모두 고령인력의 현장 경험·암묵지를 후임자와 조직에 이전하는 장치
 - 정년연장은 고령자 고용 유지에 그치지 않고 경험 전수·후배 육성·미래역량 확보를 함께 추진하여, 조직 활력과 세대 간 연속성을 높이는 계기로 활용할 필요
- 고령자 고용과 청년 고용을 대립이 아니라 보완 관계로 설계
 - 두 나라 모두 자동화·직무 재설계를 통해 고령자는 멘토링·안전·품질·기술전수 역할로 전환하고 청년은 신규 직무·성장경로를 확보하는 구조를 지향
 - 우리나라처럼 연공급·고용경직성·내부노동시장이 결합된 구조에서는 정년연장이 청년고용과 충돌할 위험이 큰 만큼, 직무별 연령분포·정년 도달자 규모·후임자 육성기간·승진 정체 가능성을 사전에 정량 분석하고 세대 간 상생형 인력운영 원칙을 마련하는 것이 바람직
- 다양한 직군·사업장을 보유한 대규모 제조업 기업에는 일괄 시행보다 직군별·단계별 접근이 실효적
 - 계속근로가 가능한 업무, 안전·체력상 제한이 필요한 업무, 숙련전수·개선활동·멘토링으로 전환 가능한 업무를 사전에 구분하고, 그에 맞는 근무형태·보상방식을 설계하는 방향을 검토할 필요
 - 결국 정년연장은 고령인력의 축적된 지식을 조직에 남기고 이를 새로운 기술인력과

연결하는 문제로 접근할 때, 생산성 유지와 세대 간 연속성이라는 두 목표를 함께 달성할 수 있음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[정책·보고서·통계]

일본 후생노동성, 「高年齢者の雇用」, 2025년 확인 기준.

일본 후생노동성, 「令和7年 高年齢者雇用状況等報告」, 2025.12.19.

일본 후생노동성, 「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」.

일본 후생노동성, 「50～60代のみなさんへ: 厚生年金の支給開始年齢」.

일본 내각부, 「令和6年度 年次経済財政報告: 高齢者就業の現状と課題」

Nippon Steel Fact Book 2015~2024

일본노동조합총연합회, 「60歳以降の雇用と処遇に関する取り組み事例集」, 2022

KEF경총, 최근 도요타의 인사·임금제도 혁신과 시사점, 2022.3.

독일 연방노동사회부(BMAS), 「Old-age security in Germany」.

독일 연방노동사회부(BMAS), 「Altersteilzeit – Schrittweise in den Ruhestand」.

독일 연방정부, 「Aktivrente: Fragen und Antworten」.

독일 연금보험(Deutsche Rentenversicherung), 「Altersteilzeitgesetz」, 「Aktivrente」 관련 안내.

IG Metall, 「Altersteilzeit-Tarifvertrag」.

IG Metall / Gesamtmetall, 「Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente(TV FlexÜ)」 관련 자료.

thyssenkrupp Steel Europe, 「Company Profile」, 「Steel Europe Key Figures」.

EIPA, 「Lebensphasenorientiertes Demografiemanagement bei thyssenkrupp Steel Europe」.

Siemens AG, Annual Financial Report 2024, Sustainability Report 2024.

Siemens AG, 「Training year 2024 begins – Strong focus on future-oriented skills and values training」, 「Digital – value-oriented – fit for the future: Siemens starts training year 2025」.

- BMW Group Geschäftsbericht(연차보고서) (2013)

- BMW Group Annual Report (2019~2024)

- BMW Group Corporate Communication, "BMW AG agrees package of personnel

measures for a sustainable future"(2020.6.19)

- BMW 공식 홈페이지, Career Development

- Fildes, J., "How old age technology could help stop a demographic time bomb", BBC News(2013.2.25)

[언론·기타]

이투데이(2026.4.17), 「정년 늦춘 나라들...같은 처방 다른 결과」

한국경제(2026.4.29), 與정년연장특위 재시동..."상반기 법제화 추진"

파이낸셜뉴스(2026.6.7), "선거 끝났다" 65세 정년연장 속도전 가나...하반기 국회 노동입법 분수령

한국일보(2026.6.11), 2029년부터 61세, 2년마다 한 살씩 ↑...민주당 정년연장 초안 나왔다

서울신문(2023.7.3), 「독일·스웨덴, 정년 67세 연장·연금개혁 성공... 충분한 의견 수렴이 비결」,