

**檀國大 教授의 賃金體系 調整方案**  
**-The Adjustment Measures of the Professor Wage**  
**System of Dankook University-**

朴 東 雲\*  
Park, Dong - Un

— 目 次 —

- I. 서 론
- II. 임금체계의 유형과 특징
- III. 단국대의 교수 임금체계에 관한 평가와 문제점
- IV. 단국대의 교수 임금체계 조정방안
- V. 결 론

I. 서 론

단국대의 교수 임금체계가 비합리적으로 구성되어 있다는 것은 필자의 논문을 통해서 이미 밝혀진 바 있다.<sup>1)</sup> 임금체계란 일반적으로 임금 구성항목과 임금 결정기준과 관련해서 사용되는 말로서 임금수준이나 임금격차의 결정에서 주요 요인이 된다. 따라서 임금체계가 합리적이지 않으면 이를 바탕으로 한 임금 결정 역시 합리적일 수 없다고 말할 수 있을 것이다.

단국대의 교수 임금체계의 문제점은 7가지에 이르는 호봉표, 21가지에 이르는 임금 구성항목, 원칙 없는 임금 결정기준, 원칙 없는 호봉지수 결정 등으로 요약될 수 있을 것 같다.<sup>2)</sup>

단국대의 교수 임금체계가 안고 있는 이같은 문제점을 놓고 단국대 교수협의회는 임금

\* 本 研究所 研究員, 商經大學 經濟·貿易學部 教授.

1) 박동운, 「단국대의 교수 임금체계」, 『論文集 30』, 단국대학교, 1996. 6. 30( 예정 ).

2) 전계논문 IV장 참조.

## 產業研究

체계의 개선을 1996년도 사업 목표로 채택한 바 있다. 그런데 이글을 쓰는 시점에서 단국대의 교수 임금체계가 과연 바람직한 방향으로 개선될 수 있을 것인가를 예측하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 그 이유는 첫째, 재단이 캠퍼스 이전을 앞두고 재정상 어려움이 있는 것 같고 둘째, 교수협의회가 내놓게 될 개선방안이 현실적으로 실현 가능성 있는 것인지 아직은 알 수 없기 때문이다.

이런 점을 감안할 때, 단국대의 교수 임금체계는 '반드시' 개선되어야 한다는 전제 아래 현실적으로 수용 가능한 조정방안을 제시할 필요가 있다고 판단되어 이 글을 쓰게 된 것이다. 이 글은, 본 주제와 관련된 필자의 다른 논문의 주요 내용을 바탕으로 보다 현실적인 조정방안을 제시하려는 데 주 목적이 있다. 그런데 이 글을 쓰는 시점에서 1996년도 단국대의 임금이 확정되어 있지 않기 때문에 이 글에서는 1995년도 자료를 사용하고 있음을 밝혀둔다.

이 글은 본 서론에 이어 II장에서는 임금체계의 유형과 특징을 살펴본 후 III장에서는 단국대의 교수 임금체계를 평가하고 문제점을 요약할 것이다. 이어 IV장에서는 단국대의 교수 임금체계 조정방안을 구체적으로 논의하고 V장에서는 결론을 제시할 것이다.

## II. 임금체계의 유형과 특징

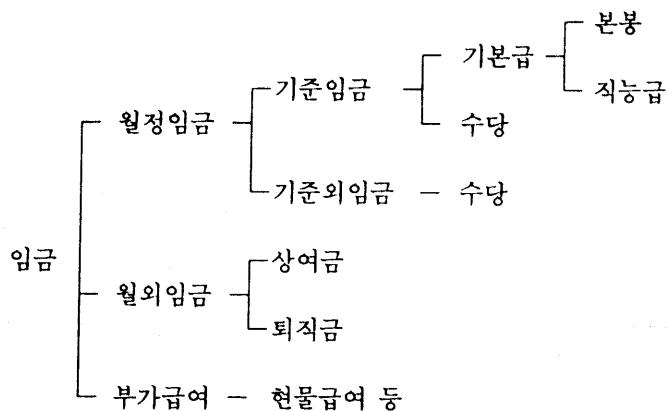
II장에서는 이론적인 측면에서 임금체계의 유형과 특징을 살펴 볼 것이다. 이는 단국대의 교수 임금체계를 평가하고 문제점을 정리하는 데 기초로 사용될 것이다.

임금체계란 일반적으로 임금 구성항목과 임금 결정기준과 관련해서 사용되는 말로서 임금수준이나 임금격차를 결정해 주는 주요 요인이다. 따라서 임금체계가 합리적이지 않으면 이를 바탕으로 하는 임금결정 역시 합리적일 수 없다고 말할 수 있을 것이다. 이 점을 감안하면서, 여기에서는 임금 구성항목과 임금 결정기준으로서의 임금체계의 유형과 특징을 살펴보기로 한다.

### 1. 임금 구성항목으로서의 임금체계

일반적으로 임금체계를 형성하는 임금 구성항목은 몇가지 방법으로 나타낼 수 있는데 이 가운데 하나는 <그림 1>과 같다.

### 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案



자료 : 김수곤·양병무, 『한국기업의 임금관리 개선방안』(한국경제연구원, 1995), p. 22.

〈그림 1〉 임금 구성항목

〈그림 1〉에서처럼 임금 구성항목은 크게 월정임금, 월외임금, 부가급여로 분류될 수 있다.

월정임금은 매월 정기적으로 지급되는 임금을 말하는데 이는 기준임금과 기준외임금으로 나누어 진다. 기준임금은 근로자의 소득 안정과 직결되는 기본급과, 정상적인 노동과 관련된 수당으로 이루어진다. 기본급은 노동의 주된 대가이며 급여의 주체부분을 이루는 임금이고, 수당은 기본급의 기능을 보완하는 것으로서 기본급에 부가되는 임금이다. 기본급은 때로는 본봉과 직능급으로 나뉘지기도 하는데 본봉은 가장 기초가 되는 임금이고, 직능급은 직무를 수행하는 데 필요한 근로자의 능력을 반영해서 지급되는 임금이다.

여기에서 강조해둘 것은 기준임금이란 상여금 등의 산정에서 기초가 되는 임금이라는 점이다.

기준외임금은 월정임금 가운데서 상여금 등을 산정할 때 제외되는 임금이다.

월외임금이란 상여금, 퇴직금 등 비정기적으로 지급되는 임금이며, 부가급여란 화폐가 아닌 현물로 지급되는 임금을 말한다.

## 2. 임금결정 기준으로서의 임금체계

임금 결정기준의 주요 요소는 일반적으로 세가지를 들 수 있다. 이는 근로자의 연령, 성, 학력, 근속연수, 직무수행 능력 등과 관련된 속인적 요소, 근로자가 수행하는 직무와

관련된 직무적 요소, 그리고 근로자가 거두는 성과와 관련된 성과적 요소이다.

속인적 요소는 근로자의 소득안정과 직결된 고정적 요소와 근로자의 능력을 반영하는 능력적 요소로 나뉘어 진다. 이 중 고정적 요소는 근로자의 연령, 성, 학력, 근속연수, 경 험연수 등과, 능력적 요소는 지식, 숙련 등과 같은 근로자의 직무수행 능력과 관련된다. 직무적 요소는 근로자가 수행하는 직무의 특성과, 그리고 성과적 요소는 근로자의 근로 성 과와 관련된다.

임금체계란 이같은 임금 결정요소를 바탕으로 임금항목이 어떻게 구성되어 실제로 임금 수준이 어떻게 결정되고 있는가를 나타내는 것이다. 따라서 임금체계는 속인적 요소가 큰 비중을 차지하고 있으면 속인급 임금체계 또는 연공급 임금체계, 직무적 요소가 큰 비중을 차지하고 있으면 직무급 임금체계, 그리고 성과적 요소가 큰 비중을 차지하고 있으면 성과 급 임금체계라고 불리운다.

이제 임금 결정기준에서 적용되고 있는 임금체계의 대표적인 유형인 연공급, 직능급, 직 무급, 성과급 임금체계의 특징을 논의하고자 한다.<sup>3)</sup>

### 1) 연공급(seniority-based pay)

연공급은 근로자의 연령, 근속연수, 학력, 성별 요소 등에 따라 임금을 결정하는 임금체 계이다. 연공급은 위의 요소들을 중심으로 정기승급의 축적에 따라 연령별로 필요 생계비 를 보장해 주기 위해서 임금을 지급하는 임금체계이다. 따라서 연공급은 ‘사람’에 대한 임 금이라고 말할 수 있다

연공급은 일반적으로 매년 정기승급에 의해서 운영되는데 다음과 같이 4가지 유형으로 나뉘어 진다.

- ① 정액승급형 : 근속연수에 따라 승급액이 일정하고 승급률이 체감한다.
- ② 체증승급형 : 근속연수에 따라 승급액이 증가하고 승급률이 일정하다.
- ③ 체감승급형 : 근속연수에 따라 승급액이 감소하고 승급률도 감소한다.
- ④ S자형승급형 : 근속연수에 따라 승급액이 증가하다가 일정 시점을 지나면 감소한다.

이는 체증승급형과 체감승급형을 일정 시점에서 결합시킨 형태이다.

연공급은 근로자의 생활 안정과 조직의 위계질서 확립에 도움을 줄 수 있다는 등의 장점 이 있으나 무사안일주의를 초래한다는 단점이 있다.

3) 이에 관해서는 다음의 저서가 도움이 된다. 강정대, 『現代賃金管理論』, 박영사, 1982, pp. 151~204., 최종태, 『現代賃金管理論』, 박영사, 1992, pp. 98~280., 김수곤·양병무, 『한국기 업의 임금관리 개선방안』, 한국경제연구원, 1995, pp. 9~57.

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

### 2) 직무급(job-based pay)

직무급은 직무분석, 직무평가를 기초로 직무의 중요성과 난이도 등 직무의 상대적 가치에 따라 임금을 결정하는 임금체계이다. 직무급은 연공급과는 달리 근로자가 담당하는 직무를 객관적으로 분석·평가하여 결정하는 임금이므로 '일'에 대한 임금이라고 말할 수 있다.

직무급의 종류에는 여러 가지가 있다. 그러나 일반적으로 널리 시행되고 있는 기본형태에는 개별직무급, 단일직무급, 범위직무급의 3가지가 있다.

① 개별직무급 : 직무의 가치를 결정하기 위해서 실시하는 직무평가의 결과 산출된 평점에 1점當의 단가를 곱하여 임금액을 산출하는 형식이다. 따라서 직급을 구분함이 없이 한 직무에 한 급여액이 적용되므로 임금계산이 간단하다.

② 단일직무급 : 기업 내의 각 직무가 지닌 상대적 가치를 비교 평가한 직무평가의 평점을 일정한 간격을 기준으로 하여 여러 직급으로 분류하고 각 직급마다 동일한 임금액을 부여하는 형식이다.

③ 범위직무급 : 같은 직무급의 직무에 대해서도 각 개인의 호봉에 따라 임금에 차이를 두는 형태이다.

직무급은 직무에 상응하는 임금을 지급하고 직무평가가 객관적으로 이루어져 임금격차의 불만을 해소할 수 있다는 등의 장점이 있으나 직무 분석과 평가가 복잡하다는 등의 단점이 있다.

### 3) 직능급(capability-based pay)

직능급은 근로자의 직무수행 능력을 기준으로 하여 임금을 결정하는 임금체계이다. 직능급은 연공급의 단점을 개선하기 위해서 일본에서 발전된 것으로 연공급을 '사람'에 대한 임금이라 하고, 직무급을 '일'에 대한 임금이라고 한다면, 직능급은 '일'을 전제로 한 '사람'에 대한 임금이라고 말할 수 있다.

직능급의 종류는 임금항목의 구성형태와 직능급 결정방법에 따라 구분된다.

① 임금항목의 구성형태에 따른 구분 : 여기에는 기본급 전체를 직능(자격)급으로 결정하는 형태와 기본급 임금항목 중 일부를 직능급(직능자격급)으로 결정하는 형태가 있다.

② 직능급 결정방법에 따른 구분 : 여기에는 직능 등급별로 임금률이 결정되고 이에 따라 직능급을 결정하는 직능 등급별 직능급과, 직능평가 및 인사고과 평가 결과에 따라 임금계수가 결정되고 이에 따라 직능급을 결정하는 능력 평점별 직능급 형태가 있다.

직능급은 직능과의 연계로 장기근속화를 유발하고 능력에 따라 동일 기회를 보장한다는

등의 장점이 있으나 직능평가와 능력개발이 전제되어야 한다는 등의 단점이 있다.

4) 성과급(profit-based pay)

성과급은 임금지급 기반이 근로의 양으로 측정되는 시간급과는 달리 근로의 성과로 측정되는 임금체계이다.<sup>4)</sup>

성과급은 개별 성과급과 집단 성과급으로 나누어진다.<sup>5)</sup>

① 개별 성과급 : 임금이 개인의 생산성 혹은 업적 달성을에 의해서 결정되는 것으로 개별적 성과의 측정이 가능해야 함을 실시의 전제조건으로 한다.

② 집단 성과급 : 개별적 성과의 측정이 불가능하거나 정확하게 할 수 없지만 집단적 성과의 측정이 가능할 때 실시될 수 있다. 따라서 성과배분제란 개별 근로자의 근로 성과를 정확히 측정하기 어렵기 때문에 전반적인 기업의 성과를 나타내는 지표에 연계하여 임금을 결정하는 집단성과급 임금체계라고 말할 수 있다.

성과급은 임금의 사회화와 기업 업적의 차등화를 조화시켜 주고, 경제 변동에 대한 조정 기능이 있고, 기본급의 보완적 성격을 띠고 있으며, 근로자의 참여의식을 높여 줄 수 있다 는 등의 장점이 있으나 근로자의 성과 측정이 어렵다는 등의 단점이 있다.

### III. 단국대의 교수 임금체계에 관한 평가와 문제점

여기에서는 단국대의 교수 임금체계를 평가하고 이를 바탕으로 문제점을 요약하기로 한다. 여기에서 논의될 평가 대상은 호봉표, 임금 구성항목, 임금 결정기준, 그리고 호봉지수가 될 것이다.

#### 1. 호봉표

##### (1) 평 가

단국대의 임금 호봉표의 종류는 교수, 교직원, 기능직원, 미화반, 촉탁, 사환, 조교, 전공의, 간호학과 임상조교의 경우에 모두 7가지나 된다.

호봉표의 종류와 관련해서 단국대 교수의 호봉표의 성격을 잠깐 소개할 필요가 있을 것

4) 南盛日·朴晟峻, 『韓國의 成果配分制度』, 한국경제연구원, 1993, pp. 4~9.

5) 南盛日·金竣晟, 전계서, p. 5.

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

같다.

단국대의 교수 호봉은 1호봉~45호봉으로 나뉘어져 있고, 모든 교수는 1년에 1호봉씩 승급한다. 교직원의 경우에도 승급 방식은 같으나 교직원 호봉은 1호봉~50호봉으로 나뉘어져 있고, 군필·대출 서기는 13호봉에서 시작한다. 전임강사는 1호봉, 박사학위를 가진 초임 전임강사는 3호봉, 조교수는 7호봉, 부교수는 11호봉, 그리고 교수는 16호봉에서 시작한다. 단국대의 교수 호봉수나 승급방식은 다른 대학의 경우와 크게 다를 것이 없다.

### (2) 문제점

임금 호봉표의 종류가 이처럼 다양하면 직무와 관련된 임금수준의 비교가 어렵기 때문에 조직 구성원들 간에 불만이 쌓일 수 있고, 임금 결정이나 지급 과정에서 불필요한 인력 낭비를 가져올 수 있다.

## 2. 임금 구성항목

### (1) 평 가

단국대의 교수 임금 구성항목은 21가지, 교직원은 20가지에 이른다. 교수와 교직원의 경우 기준임금 구성항목은 3가지이고, 기준외임금 구성항목은 각각 14가지와 13가지이다. 기준외임금 항목 중 일률적 지급항목은 3가지, 선별적 지급항목은 11가지이다. 월외임금으로서 상여금 항목은 4가지이다.

기준임금은 상여금 등의 산정에서 기초가 되는데, 교수의 경우 호봉에 따라 액수가 결정되는 기본급과 연구비(교직원은 직무수당), 그리고 전임강사부터 교수에 이르기까지 4개 직급에 따라 차등적으로 액수가 결정되어 지급되는 교재개발비(교직원은 9개 직급으로 나뉘어 있고 항목명칭은 행정개발연구비임)로 구성되어 있다.

기준외임금은 상여금 등의 산정에서 제외되는데, 모두가 수당에 해당되는 것들로 일률적으로 지급되는 수당과 선별적으로 지급되는 수당으로 나눌 수 있다. 전자에는 급량비, 가족수당, 근속수당이 포함된다. 급량비는 월 7만원씩 모든 교수와 교직원들에게 일률적으로 지급되고, 가족수당은 1인부터 5인까지 1인당 1만원씩 최저 1만원에서 최고 5만원까지 지급되며, 근속수당은 하한 연수를 기준으로 할 때 만 5년 이상은 1만 5천원, 만 10년 이상은 3만원, 만 15년 이상은 4만원, 만 20년 이상은 월 5만원씩 지급된다.

기준외임금 중 선별적 지급항목은 보직교수 같은 경우에 지급되는 보직수당과 차량지원비 등을 비롯해서 교수는 11가지, 직원은 10가지에 이른다. 이들 선별적 지급항목은 일반

## 產業研究

적으로 근무여건과 가족상황 등에 따라 지급되는 것들로 보상임금 성격을 띠고 있다.

끝으로 월외임금을 보기로 하자. 이는 상여금 성격을 띤 항목들로 기준임금의 연 600%에 이르는 상여수당, 10년의 근속연수를 기준으로 지급되는 연 100%~200%의 정근수당, 임시 업무 참여 여부를 바탕으로 지급되는 연 100%의 임시관리수당, 그리고 연 200%의 체력단련비가 있다.

그런데 다른 대학의 임금 구성항목은 단순한 편이다. 연세대, 한국외국어대 등의 기준임금은 기본급과 연구보조비 2가지로 구성되어 있고, 상여금은 상여수당과 정근수당 2가지로 구성되어 있으며 근무 특성에 따른 몇가지 선별적 수당 이외의 다른 항목은 거의 없다.

### (2) 문제점

임금 구성항목이 복잡하면 상이한 직무나 직급은 물론 동일한 직무나 직급 내에서조차 임금수준의 비교가 어렵기 때문에 조직 구성원들 간에 불만이 쌓일 수 있고, 불필요한 인력 낭비를 가져올 수 있다.

과거에는 절세를 목적으로 상여금이나 수당을 신설할 필요가 있었지만 현재는 모든 대학의 경우 보직교수가 받는 최고 월 20만원의 차량유지비만이 면세대상이어서 임금 구성항목의 복잡화는 이제 전혀 의미가 없다고 보아야 한다. 뿐만 아니라 국내외적으로 경쟁분위가 확산되어 가는 과정에서 성과급 도입의 전단계로서 연봉제 도입의 필요성이 폭넓게 인정되어 가고 있다. 연봉제의 실시에서는 임금항목의 간소화가 필수적이다. 따라서 단국대의 임금 구성항목은 반드시 축소되어야 하리라고 생각된다.

## 3. 임금 결정기준

### (1) 평가

단국대 교수의 임금 결정기준은 연공급과 직무급이 지배적이다. 여기에다, 임금 구성항목에는 포함되어 있지 않지만, 1995년부터 새로운 방법을 통해 지급되고 있는 연구비를 포함하면 성과급도 적용되고 있다고 볼 수 있다.

단국대 교수의 경우에 기준임금은 기본급, 연구비, 교재개발연구비 세가지로 구성되어 있는데 이 가운데서 기본급과 연구비는 매년 1호봉씩 승급하는 연공급에 해당하고 교재개발연구비는 전임강사, 조교수, 부교수, 교수로 구분하여 차등적으로 지급되는 단일직무급에 해당한다.

기준임금 이외에 모든 교수들에게 일률적으로 지급되는 임금을 보면, 월 7만원씩 지급

### 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

되는 급량비, 근속연수에 따라 월 1만5천원~5만원씩 지급되는 근속수당, 가족수에 따라 월 1만원~5만원씩 지급되는 가족수당이 있다. 이들 세가지 항목은 실제로 노동과는 직접 관련된다고 보기 어려운 수당에 해당하는 것으로, 연공급에 해당하는 근속수당을 제외하고는 어느 한가지도 임금 결정기준이 확실하게 적용되고 있다고 볼 수는 없을 것 같다.

그리고 보직교수에게 지급되는 보직수당 등 11가지에 이르는 천별적 지급항목은 대부분 노동과는 무관한 수당이다.

임금 결정기준과 관련해서 단국대의 임금체계가 안고 있는 문제점을 알아보기 위해서 1995년도 교수 18호봉의 연봉을 계산한 후 평가해 보기로 하자(가족수는 4명으로 가정함).

〈표1〉에 따르면, 교수 18호봉의 경우 연봉을 기준으로 할 때 연공급은 73.2%, 직무급은 23.7%, 기타는 3.1%의 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이같은 결과는 한국의 임금체계는 연공급이 지배적이라는 경총의 조사결과와 크게 어긋나지 않는다.

〈표 1〉 18호봉 교수 연봉의 결정기준

(단위: 천원)

월 임금총액	연 임금총액	임금 결정기준
기준임금 기본급: 895 연구비: 432 교재개발연구비: 436	$895 \times 23회 = 20,585$ $435 \times 23회 = 9,936$ $436 \times 23회 = 10,028$	연공급 연공급 직무급
기준외임금 급량비: 70 가족수당: 40 근속수당: 40	$70 \times 12회 = 840$ $40 \times 12회 = 480$ $40 \times 12회 = 480$	기준없음 기준없음 기준없음
합 1,913	합 42,349	

#### (2) 문제점

단국대의 교수 임금체계는 사실상 기본급 성격을 띤 연공급체계임을 살펴 보았다. 연공급 임금체계는 II장에서 살펴 본 대로, 근로자의 생활안정과 조직의 위계질서 확립에 도움을 줄 수 있지만 무사안일주의를 초래한다는 단점이 있다. 대학이 무사안일주의에서 탈피해야 한다는 것은 설명이 필요치 않다. 그렇지만 교수처럼 가르치고 연구하는 업무가 중심이 되는 직업에서 어떤 임금체계가 적절한가를 결론짓는다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 어떻든 교수 직업과 관련된 임금체계에서는 연공급이 중심이 되고 있지만 교수임금의 결정기준에서는 연공급 이외의 다른 임금체계도 고려되어야 할 것이다.

#### 4. 호봉지수

##### (1) 평 가

호봉지수를 바탕으로 임금체계를 평가할 때는 호봉지수의 기준을 무엇으로 정하느냐에 따라 평가의 결과가 달라질 수 있다. 그러나 교수의 경우에는 1호봉인 전임강사 임금을, 교직원의 경우에는 대졸 학력과 군필 경력을 갖춘 서기 초임 호봉을 기준으로 정하는 것이 일반적이다.

여기에서는 단국대의 교수와 교직원, 연세대, 초-중-고 교원의 호봉지수와 호봉 지수 격차를 비교해 보기로 하자.

먼저 단국대의 경우를 살펴보자. 단국대 교수의 호봉지수는 1호봉 전임강사 기준임금을 100.0으로 했을 때 최고 호봉인 45호봉 지수는 195.6이다. 호봉 간의 평균 지수격차는 1.9로서 낮은 편이며 호봉 간의 평균 지수격차액은 약 2만1천원이다.<sup>6)</sup> 단국대 교직원의 호봉지수는 13호봉 서기 기준임금을 100.0으로 했을 때 50호봉은 263.3이다. 호봉 간의 평균 지수격차는 4.4로서 교수에 비해 2.3배나 더 높으며 호봉 간의 평균 지수격차액은 약 3만7백원이다.<sup>7)</sup> 교수와 교직원을 비교할 때, 호봉 간의 평균 임금격차액은 교직원이 약 9천원이 더 많은 셈이다.

모든 대학 가운데서 단국대와의 비교가 가장 쉬운 연세대의 경우, 초임 전임강사 20호봉의 기준임금을 100.0으로 했을 때 최고 호봉인 50호봉은 331.9이다. 단국대와 연세대 교수의 경우, 최저와 최고 호봉 간에 소요되는 연수는 같은데 지수에서는 연세대가 1.7배나 더 높게 나타나고 있다. 연세대의 호봉 간의 평균 지수격차는 5.4로서 단국대에 비해 2.8배나 더 높으며 호봉 간의 평균 임금격차액은 약 4만4천원으로<sup>8)</sup> 단국대 교수에 비해 2.1배나 더 많은 셈이다.

초-중-고 교원의 경우에는 최고 호봉 지수는 360.3이고 호봉 간 평균 지수격차는 6.7로서 연세대보다 더 높고, 호봉 간의 평균 임금 격차액은 약 2만6천원이다. 그런데 호봉 지수격차에서는 연세대보다도 더 일정한 원칙이 적용되고 있으며 36호봉까지는 지속적인 증가추세를 보여준다.

6) 호봉 간의 평균 지수격차와 평균 지수격차액은 기준임금 자료를 바탕으로 계산한 것이다.

7) 이는 기준임금을 바탕으로 계산한 것이다.

8) 이는 제시되지 않은 연세대의 임금 자료를 바탕으로 계산한 것이다.

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

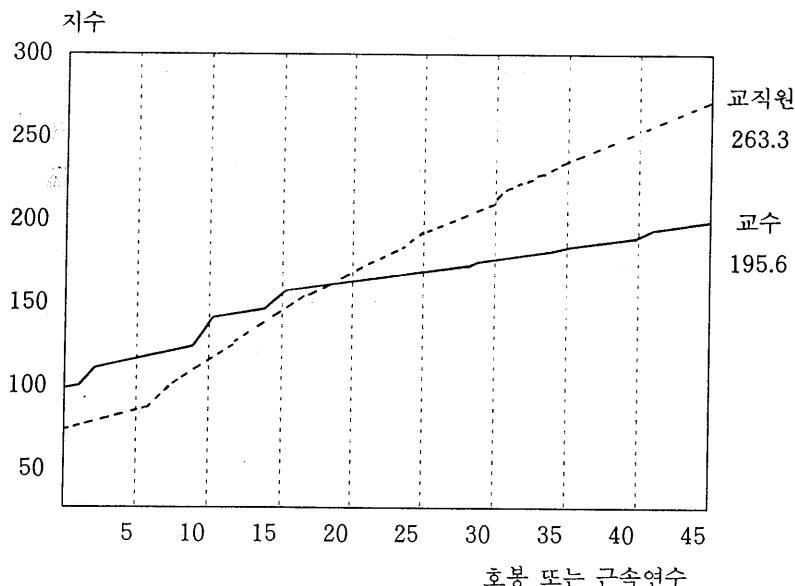
### (2) 문제점

단국대의 교수 임금체계가 얼마나 비합리적으로 이루어져 있는가를 이해하기 위해서 단국대 교수와 교직원, 단국대 교수와 연세대 교수와의 호봉지수 비교를 그림으로 살펴볼 것이다.

〈그림 2〉는 단국대 교수와 교직원과의 호봉지수 비교를 나타내고 있다. 여기에서 교수는 1호봉을, 교직원은 대졸·군필 서기 13호봉을 기준으로 삼고 있다. 그런데 교직원 호봉 수는 50이므로 이를 교수 호봉수 45와 맞추어 비교하기 위해서 교직원의 하위 5호봉은 포함시키지 않았다. 따라서 그림에서 횡축의 8은 서기 13호봉을 의미하고 이 호봉지수는 100.0으로서 교수의 경우와 일치한다.

그림에서 보듯이, 교직원의 호봉지수선은 대체로 상향적인 일직선으로 나타나고 있으나 교수의 호봉지수선은 아무런 원칙도 적용되고 있지 않는데다가 호봉이 증가할수록 증가율이 체감함으로써 상박적인 형태를 나타내고 있다.

(교수는 전강1호, 교직원은 서기 13호봉 = 100.0. 그림에서 교직원 8은 서기 13호봉에 해당함.)

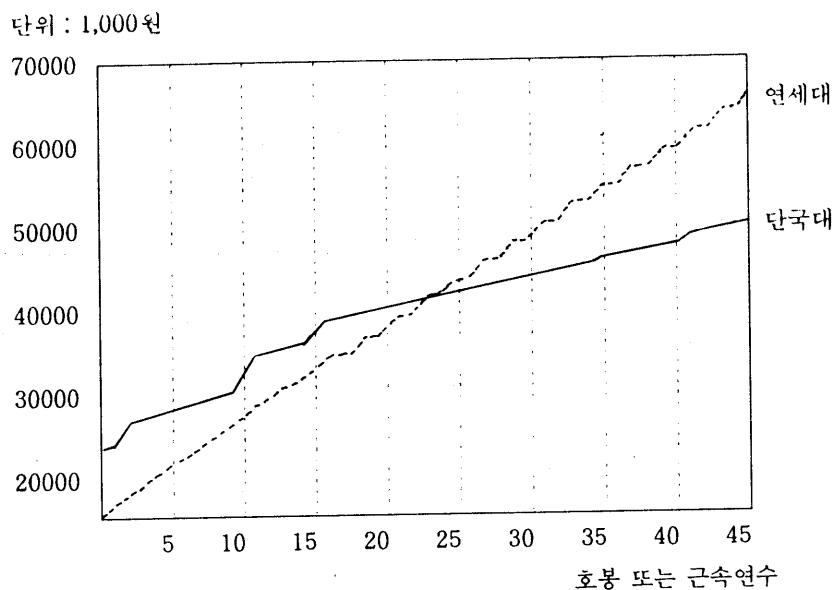


〈그림 2〉 단국대 교수와 교직원의 호봉지수 비교

〈그림 2〉는 단국대 교수와 연세대 교수의 호봉지수를 나타내고 있다. 단국대 교수와 연세대 교수의 호봉 수와 임금수준의 비교가 가능하다는 점에서 이 그림은 단국대의 교수 임

## 產業研究

금체계의 문제점을 이해하는 데 큰 도움이 될 수 있을 것이다.



자료 : 단국대 - 단국대 기획처, 연세대 - 연세대 기획처.

〈그림 3〉 단국대 교수와 연세대 교수의 호봉지수 비교

그림에서 보듯이, 연세대는 교수 초임 호봉부터는 2년에 1호봉씩 승봉하므로 호봉지수 선이 굴곡으로 나타나고 있는데 이는 사실상 일직선이라고 볼 수 있다. 반면, 단국대의 호봉지수는 아무런 원칙도 적용되고 있지 않는데다가 호봉이 증가할수록 승급액이 체감하는 상박적인 형태임을 알 수 있다. 특히 단국대의 교수 임금체계는 연세대에 비해 하후상박적임을 분명히 알 수 있다.

이는 타대학과의 비교에서도 쉽게 나타난다. 타대학의 경우는 〈부록2〉에 그림으로 나타나 있는데 단국대 교수 경우만이 원칙이 적용되지 않은 선으로 나타나 있다.

이렇게 볼 때, 단국대의 교수 임금체계 개선은 호봉지수의 조정을 바탕으로 이루어져야 하리라고 결론지을 수 있다.

## IV. 단국대의 교수 임금체계 조정방안

지금까지 논의해 온 내용을 바탕으로 IV장에서는 단국대의 교수 임금체계 조정방안을 제시하고자 한다. 여기에서 논의할 대상은 III장에서와 같이 호봉표, 임금 구성항목, 임금 결정기준, 그리고 호봉지수가 될 것이다.

그런데 조정방안의 핵심은 호봉지수의 합리화에 있으므로 여기에서는 호봉지수의 조정 방법에 관한 논의가 중심이 될 것이다. 따라서 IV장에서는 먼저 호봉 조정방법을 언급한 다음에 전반적인 임금체계 조정방안을 제시할 것이다. 앞으로 학교 당국이나 교수협의회가 나름대로 조정방안을 제시하게 되리라고 예상되기 때문에 이 기회에 호봉 조정방법을 구체적으로 설명해 둘 필요가 있을 것 같다.

### 1. 조정방법

여기에서는 임금체계의 조정방법을 설명하고자 한다.

#### ① 목표치 최고지수 설정

호봉지수 조정에서는 먼저 목표치 최고지수가 설정되어야 한다. 이는 각 호봉의 임금수준 뿐만 아니라 필요로 하는 조정수당의 액수도 결정해 주므로 적정 목표치 최고호봉 지수의 설정은 매우 중요하다. 목표치 최고 지수의 설정에서는 여러 가지 여건들이 감안되어야 할 것이다.

#### ② 호봉형태의 설정

임금수준을 결정해 주는 호봉형태는 다양하다(II장 2절 참조). 그런데 교수 임금체계는 연공급이 지배적이므로 호봉형태는 연공급의 유형에서 선택되는 것이 바람직할 것이다. 이 경우에 어떤 객관적인 근거만 마련된다면, 정액승급형, 체증승급형, 체감승급형, S자형승급형 가운데서 적정 호봉형태가 선택될 수 있을 것이다.

#### ③ 새 호봉지수 계산

목표치 최고 호봉지수와 호봉형태가 결정되면, 기준호봉(교수의 경우에는 전임강사 초호봉)의 임금을 바탕으로(기준호봉의 임금=100.0) 새 호봉지수가 계산되어야 한다.

#### ④ 새 호봉지수 임금

## 產業研究

새 호봉지수가 계산되면 기준호봉(전임강사 초호봉)의 임금을 바탕으로 새 호봉표가 작성되어야 한다.

### ⑤호봉별 조정수당 계산

호봉별 조정수당을 계산하기 위해서는 호봉별로 '새 호봉지수 임금'에서 '현 호봉지수 임금'를 빼면 된다. 그런데 이 결과는 호봉에 따라서 +나 -가 될 수 있다. -는 호봉지수 조정으로 임금이 감소하는 경우이고, +는 증가하는 경우이다. 임금 증가는 조정의 취지에 맞는 것이므로 문제될 것이 없으나 감소는 그렇지 않는 것이므로 보상이 되어야한다. 조정에서는 불이익을 받는 사람이 한 사람도 없어야 하기 때문에 증가하거나 감소하는 임금 모두가 조정수당에 포함되어야 한다.

### ⑥ 총 조정수당의 계산

마지막으로 필요로 하는 조정수당의 총액이 계산되어야 한다. 이는 ⑤의 호봉별 조정수당에다 호봉별 교수 분포 수를 곱한 후 전체 호봉을 통해서 필요로 하는 조정수당(증가와 감소를 합함)을 합하면 된다.

이렇게 계산된 총 조정수당이 총 인건비의 3%~5% 수준이 되면 임금체계 조정은 현실적으로 실현 가능한 것으로 인정되고 있다.

## 2. 조정방안

여기에서는 4개항목에 걸쳐 조정방안을 구체적으로 논의하고자 한다.

### (1) 호봉표

7가지에 이르는 호봉표가 안고 있는 문제점을 개선하기 위해서는 임금 호봉표의 축소화가 바람직스럽다고 생각된다. 연세대 같은 대학은 이미 교수와 교직원 간에 단일호봉제를 실시함으로써 임금 호봉표의 종류를 축소화시켰고, 많은 기업들은 신인사제도의 도입으로 사무직과 생산직 간에 단일호봉제를 실시함으로써 임금 호봉표의 종류를 축소화시켜 가고 있는 추세이다. 단국대의 경우에는 7가지를 3~4가지로 간소화시키는 데 큰 무리가 없을 것으로 생각된다.

### (2) 임금 구성항목

필자가 제시하는 임금 구성항목의 축소화방안에서는 세가지의 전제조건이 바탕이되고 있다. 그것은 첫째, 비교가 가능하기 위해서 임금 구성항목은 간단할수록 좋고 둘째, 경쟁

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

체제에 적합하다고 인정되고 있는 연봉제 도입을 위해서는 임금 구성항목이 축소화되어야 하며,셋째, 교수의 임금은 세제상의 혜택이 전혀 없다는 점이다.

필자가 제시하는 임금 구성항목의 축소화방안은 다음과 같다.

첫째, 기준임금을 구성하는 기본급과 연구비(교직원은 직무수당)는 기본급 성격을 띤 연공급에 속하는 항목이므로 '기본급' 이름으로 통합될 수 있다. 교재개발연구비나 행정개발연구비는 직급에 따라 차등적으로 지급되는 직무급 성격을 띠고 있기 때문에 '연구보조비' 이름으로 남겨둘 필요가 있다.

둘째, 상여수당(기준임금의 600%), 정근수당(기준임금의 100%~200%), 입시관리수당(기준임금의 100%), 그리고 체력단련비(기준임금의 200%)는 현재처럼 명칭을 분리해서 사용해야 할 이유가 전혀 없다. 따라서 상여수당, 입시관리수당, 체력단련비는 통합하여 '상여수당' 이름으로 '900%'를 적용하고 근속상의 차별을 감안하여 정근수당은 '정근수당' 이름으로 '100%~200%'를 적용하면 될 것이다. 이로 인한 문제점은 전혀 발견되지 않는다. 연세대에서는 1995년 현재 '상여수당 1,000%'와 '정근수당 100%~200%'라는 항목이 사용되고 있다.

셋째, 기준외임금 가운데 선별적 지급항목은 불필요한 항목을 과감하게 없앰으로써 축소할 수 있다고 생각된다.

넷째, 기준외임금 가운데 일률적 지급항목인 급량비, 가족수당, 근속수당은 모두 기본급 성격을 띠고 있으므로 다음과 같은 방법으로 기본급화될 수 있다. 이들 항목의 성격은 다음과 같이 요약될 수 있다 — ① 급량비는 모든 교수와 교직원에게 월 7만원씩 지급되고 있다. ② 가족수당은 가족수에 따라 월 1만원에서 최고 5만원까지 지급되고 있다. 그런데 1995년 5월 현재 단국대는 527가구가 총 1,827명의 가족을 거느리고 있어서 가구당 평균 가족수는 3.55명으로 교수와 교직원의 1인당 평균 가족수당은 약 월 3만5천5백 원이라고 볼 수 있다. ③ 근속수당은 5년을 단위로 월 1만 5천원에서 5만원까지 지급되고 있다. 그런데 1995년 5월 현재 단국대 교수는 578명인데 호봉별 근속연수의 합은 9,123년으로 평균 근속연수는 15.78년이다. 같은 시점에서 단국대 교직원은 495명인데 호봉별 근속연수의 합은 10,833년으로 평균 근속연수는 18.60년이다. 따라서 교수와 교직원을 합쳐 계산하면 1인당 평균 근속수당은 월 4만원이라고 볼 수 있다.

이같은 내용을 바탕으로 이제 급량비, 가족수당, 근속수당의 기본급화를 위한 임금 구성항목의 축소방안을 정리하기로 한다. 앞에서 논의한 대로, 급량비, 평균 가족수당, 평균 근속수당을 합하면 월 평균 액수는 14만5천5백원(70,000원 + 35,500원 + 40,000원)으로 연

## 產業研究

총액은 1백74만6천원이 된다. 그런데 이를 항목이 기본급에 포함되면, 연 23회 지급되므로 14만5천원은 낮게 조정되어야 할 것이다. 조정된 액수는 약 월 7만6천원이 된다( $1,746,000\text{원}/23\text{회} = 76,000\text{원}$ ). 따라서 모든 교수와 교직원의 기본급을 월 7만6천원씩 상향 조정한다면, 급량비, 가족수당, 근속수당의 기본급화는 어렵지 않게 이루어질 수 있을 것이다.

이제 단국대의 교수와 교직원의 임금 구성항목의 축소화방안 내용은 다음과 같이 정리될 수 있다.

기본급, 연구비(교직원은 직무수당)	⇒ 기본급
급량비, 가족수당, 근속수당	
교재개발연구비(교직원은 행정개발연구비)	⇒ 연구보조비
상여수당, 임시관리수당, 체력단련비	⇒ 상여수당
정근수당	⇒ 정근수당
선별적 지급수당(교수는 11가지, 교직원은 10가지)	⇒ 기타수당

이 결과 단국대의 임금 구성항목은 기본급, 연구보조비, 기본급과 연구보조비를 합한 기준임금을 기초로 산정되는 900%의 상여수당, 100%~200%의 정근수당, 그리고 기타수당 5가지로 축소될 수 있다. 이렇게 되면, 선별적 수당을 받지 않는 교수의 경우에 월급명세서에 나타나게 될 임금항목은 한 마디로 말해서, 기본급과 연구보조비 두가지가 될 것이다. 이같은 경우는 연세대, 한국외국어대 등에서 이미 실시되어 오고 있다.

### (3) 임금 결정기준

최근에 들어와 대학에서도 경쟁원리가 도입되면서 교수의 임금체계에 성과급이 도입되어 가는 추세이다. 단국대의 경우에도 종전에는 나눠먹기 식의 교수 연구비 배정방법이 1995년부터는 성과 중심 방법으로 바뀌었고, 성과 중심의 '연구교수제도'가 새롭게 도입된 바 있다. 이같은 제도의 도입은 교수의 임금 결정기준의 합리화와 관련해서 바람직스럽다고 생각되므로 이에 관한 연구는 계속되어야 할 것이다.

참고로 성과 중심의 연구비 배정방법과 관련해서 전남대가 1995년에 도입한 제도를 보면 교수의 업적평가에서 A를 받은 교수는 종전에 지급받을 수 있었던 연구비의 2배까지를 받을 수 있게 되어 있다.

단국대도 앞으로 상여금의 증가가 있을 경우에는 부분적일지라도 이같은 인센티브 제도의 도입을 고려해 볼 필요가 있을 것 같다.

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

### (4) 호봉지수

호봉지수의 합리화는 단국대의 교수 임금체계 조정에서 핵심적인 부분을 차지한다. 여기에서는 앞에서 설명한 조정방법을 바탕으로 몇가지의 조정방안을 제시하고자 한다.

#### 1) 시나리오 I

시나리오 I 과 관련된 수치는 <표 2>에 나타나 있다.

##### ① 목표치 최고지수

단국대 교수의 경우, 초임 전임강사 1호봉을 100.0으로 할 때 최고 호봉인 45호봉 임금 지수는 195.6이고, 교직원의 경우, 초임 서기 1호봉을 100.0으로 할 때 최고 호봉인 50호봉 임금지수는 407.8이 된다. 그런데 교직원의 초임은 대졸·군필 서기 13호봉 임금이 기준이 되는 것이 상식이므로 서기 13호봉 임금을 100.0으로 할 때 최고 호봉인 50호봉 지수는 263.3이 된다. 이렇게 되면, 교수 호봉 수는 45이지만 교직원 호봉 수는 38이 되어 새로운 문제가 발생한다. 그러나 연세대의 경우와 같이, 교수와 교직원 간에 단일호봉제를 채택할 경우를 고려하여 교수와 교직원의 호봉 수를 일치시켜야 한다면 이 방법이 가장 합리적이므로 여기에서는 교수의 목표치 최고 호봉을 263.3으로 정하기로 가정한다.

##### ② 호봉형태

직선화하기로 가정한다. 이 경우에 호봉형태는 호봉승급률은 감소하나 호봉승급액은 일정한 연공급의 정액승급형에 해당된다. 필요에 따라, 체감승급형이나 체증승급형이 채택될 수 있다.

##### ③ 새 호봉지수

목표치 최고지수를 263.3으로 한 새 호봉지수는 <표 2> 칼럼 (4)에 나타나 있다.

##### ④ 새 호봉지수 임금

<4>의 새 호봉지수를 바탕으로 계산된 새 호봉지수 임금은 <표 2> 칼럼 (5)에 나타나 있다.

##### ⑤ 호봉별 조정수당

<4>의 호봉별 임금(<칼럼(5)>)에서 실제호봉별 임금(<칼럼(3)>)을 빼서 계산된 호봉별 조정수당은 <표 2> 칼럼 (6)에 나타나 있다.

##### ⑥ 호봉별 총 조정수당

총 조정수당은 <표 2> 칼럼 (8)에 나타나 있다.

시나리오 I 의 경우, 총 조정수당은 1995년 임금 기준으로 약 16억 3천만원이 된다. 이 가운데서 조정으로 인한 감소호봉의 보상액은 약 6천 4백만원, 증가호봉의 조정액은 약 15억 7천만원으로 총 조정수당은 약 16억 3천만원이 된다.

產業研究

(표 2) 호봉체계 조정 : 시나리오 I

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
obs	W1	YW1	ID263	YW263	WA1	FREQ	TWA1
1	1119.0	25737.0	100.0	25737.0	0.0	15.0	0.0
2	1139.0	26197.0	103.7	26692.2	495.2	29.0	14360.6
3	1252.0	28796.0	107.4	27647.4	-1148.6	29.0	-33309.8
4	1271.0	29233.0	111.1	28602.6	-630.4	24.0	-15130.1
5	1291.0	29693.0	114.8	29557.8	-135.2	1.0	-135.2
6	1309.0	30107.0	118.6	30513.0	406.0	0.0	0.0
7	1334.0	30682.0	122.3	31468.2	786.2	10.0	7861.6
8	1353.0	31119.0	126.0	32423.3	1304.3	19.0	24782.6
9	1372.0	31556.0	129.7	33378.5	1822.5	16.0	29160.7
10	1391.0	31993.0	133.4	34333.7	2340.7	25.0	58518.4
11	1556.0	35788.0	137.1	35288.9	-499.1	31.0	-15471.3
12	1575.0	36225.0	140.8	36244.1	19.1	15.0	286.8
13	1595.0	36685.0	144.5	37199.3	514.3	19.0	9771.9
14	1613.0	37099.0	148.2	38154.5	1055.5	33.0	34831.6
15	1332.0	37536.0	152.0	39109.7	1573.7	28.0	44063.6
16	1726.0	39698.0	155.7	40064.9	366.9	18.0	6604.0
17	1746.0	40158.0	159.4	41020.1	862.1	22.0	18965.8
18	1763.0	40549.0	163.1	41975.3	1426.3	32.0	45640.9
19	1777.0	40871.0	166.8	42930.5	2059.5	29.0	59724.6
20	1789.0	41147.0	170.5	43885.7	2738.7	22.0	60250.5
21	1804.0	41492.0	174.2	44840.9	3348.9	23.0	77023.7
22	1818.0	41814.0	177.9	45796.0	3982.0	14.0	55748.7
23	1831.0	42113.0	181.6	46751.2	4638.2	11.0	51020.6
24	1845.0	42435.0	185.4	47706.4	5271.4	15.0	79071.5
25	1857.0	42711.0	189.1	48661.6	5950.6	11.0	65456.9
26	1872.0	43056.0	192.8	49616.8	6560.8	8.0	52486.5
27	1885.0	43355.0	196.5	50572.0	7217.0	10.0	72170.1
28	1898.0	43654.0	200.2	51527.2	7873.2	10.0	78732.1
29	1920.0	44160.0	103.9	52482.4	8322.4	10.0	83223.9
30	1935.0	44505.0	207.6	53437.6	8932.6	5.0	44662.9
31	1949.0	44827.0	211.3	54392.8	9565.8	15.0	143486.7
32	1961.0	45103.0	215.1	55348.0	10245.0	5.0	51224.9
33	1975.0	45425.0	218.8	56303.2	10878.2	3.0	32634.5
34	1989.0	45747.0	222.5	57258.4	11511.4	9.0	103602.2
35	2023.0	46529.0	226.2	58213.6	11684.6	4.0	46738.2
36	2036.0	46828.0	229.9	59168.7	12340.7	1.0	12340.7
37	2049.0	47127.0	233.6	60123.9	12996.9	1.0	12996.9
38	2064.0	47472.0	247.3	61079.1	13607.1	1.0	13607.1
39	2076.0	47748.0	241.0	62034.3	14286.3	1.0	14286.3
40	2090.0	48070.0	244.7	62989.5	14919.5	1.0	14919.5
41	2135.0	49105.0	248.5	63944.7	14839.7	0.0	0.0
42	2149.0	49427.0	252.2	64899.9	15472.9	1.0	15472.9
43	2162.0	49726.0	255.9	65855.1	16129.1	1.0	16129.1
44	2176.0	50048.0	259.6	66810.3	16762.3	0.0	0.0
45	2189.0	50347.0	263.3	67765.5	17418.5	1.0	17418.5

W1 : 월 기준임금

ID263 : 목표치 최고지수가 바탕이 된 호봉지수

WA1 : 새 지수임금 - 현 지수임금

TWA1 : 호봉별 총 조정수당

YW1 : 연 기준임금

YW263 : ID263을 바탕으로 한 연 기준임금

FREQ : 호봉별 교수분포

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

그런데 호봉조정으로 인해 3, 4, 5, 11 호봉의 임금은 감소하게 된다는 것을 알 수 있다 ((표 2)의 칼럼 (8)). 이 경우에 감소 임금은 반드시 보상되어야 한다. 감소 임금의 보상 방법은 여러 가지로 고려될 수 있으나 1995년도의 교수분포로 볼 때, 96년부터 99년에 이르기까지 4년만 지나면 감소호봉에 해당되는 교수가 한 명도 나타나지 않게 된다. 이 점을 감안하여 3, 4, 5, 11 호봉의 감소임금에 대한 보상은 4년 동안에 걸쳐 이루어지기로 하고 이 가정은 모든 조정 시나리오에서 똑같이 적용되고 있음을 밝혀 둔다. 이는 부록 2에서 자세히 설명되고 있다.

### 2) 시나리오 II

시나리오 I에서 설명한 대로 3, 4, 5, 11 호봉의 감소 임금은 목표치 최고지수 263.3을 적용한 시나리오 I에서와 같이 4년에 걸쳐서 별도로 보상하기로 하고 여기에서는 이를 제외한 나머지 호봉에 관한 조정을 논의한다.

#### ① 목표치 최고지수

시나리오 I에서 처럼 목표치 최고지수를 263.3으로 설정하여 호봉체계를 조정하면 약 17억원의 조정수당이 들게된다. 이 액수는 총인건비의 약 4% 수준에 이르러 실현 가능성 이 있다 할지라도 학교당국에 재정적인 부담을 줄 수 있다. 이 점을 감안하여 호봉조정을 2단계에 걸쳐 실시하기로 가정하고 시나리오 II에서는 첫 단계의 조정방안을 제시하기로 한다. 이 가정에서는 둘째 단계의 조정은 첫 단계에 이어 계속해서 그 다음 해에 실시할 수도 있고 또는 몇 년 후에 실시할 수도 있다.

시나리오 II에서는 1차년도 목표치 최고지수를 시나리오 I의 263.3과 현 호봉의 최고지수 195.6의 중간인 229.6으로 설정하기로 한다.

#### ② 호봉형태

직선화하기로 가정한다.

#### ③ 새 호봉지수

새 호봉지수는 (표 3) 칼럼 (4)에 나타나 있다.

#### ④ 새 호봉지수 임금

새 호봉지수 임금은 (표 3) 칼럼 (5)에 나타나 있다.

#### ⑤ 호봉별 조정수당

호봉별 조정수당은 (표 3) 칼럼 (6)에 나타나 있다

#### ⑥ 총 조정수당

총 조정수당은 (표 3) 칼럼 (8)에 나타나 있다.

產業研究

(표 3) 호봉체계의 조정 : 시나리오 II

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
obs	W1	YW1	ID229I	YW229I	WA2	FREQ	TWA2
1	1119.0	25737.0	100.0	25737.0	0.0	15.0	0.0
2	1139.0	26197.0	103.7	26692.2	495.2	29.0	14360.6
3	1252.0	28796.0	107.4	27647.4	-1148.6	29.0	-33309.8
4	1271.0	29233.0	111.1	28602.6	-630.4	24.0	-15130.1
5	1291.0	29693.0	114.8	29557.8	-135.2	1.0	-135.2
6	1309.0	30107.0	118.6	30513.0	406.0	0.0	0.0
7	1334.0	30682.0	122.3	31468.2	786.2	10.0	7861.6
8	1353.0	31119.0	126.0	32423.3	1304.3	19.0	24782.6
9	1372.0	31556.0	129.7	33378.5	1822.5	16.0	29160.7
10	1391.0	31993.0	133.4	34333.7	2340.7	25.0	58518.4
11	1556.0	35788.0	137.1	35288.9	-499.1	31.0	-15471.3
12	1575.0	36225.0	140.8	36225.0	0.0	15.0	0.0
13	1595.0	36685.0	144.5	36020.0	235.0	19.0	4465.0
14	1613.0	37099.0	148.2	37615.0	516.0	33.0	17.28.0
15	1332.0	37536.0	152.0	38310.0	774.0	28.0	21672.0
16	1726.0	39698.0	151.9	39005.0	-693.0	18.0	-12474.0
17	1746.0	40158.0	154.3	39700.0	-458.0	22.0	-10076.0
18	1763.0	40549.0	157.0	40395.0	-154.0	32.0	-4928.0
19	1777.0	40871.0	159.7	41090.0	219.0	29.0	6351.0
20	1789.0	41147.0	162.4	41785.0	638.0	22.0	14036.0
21	1804.0	41492.0	165.1	42480.0	988.0	23.0	22724.0
22	1818.0	41814.0	167.8	43175.0	1361.0	14.0	19054.0
23	1831.0	42113.0	170.5	43870.0	1757.0	11.0	19327.0
24	1845.0	42435.0	173.2	44565.0	2130.0	15.0	31950.0
25	1857.0	42711.0	175.9	45260.0	2549.0	11.0	28039.0
26	1872.0	43056.0	178.6	45955.0	2899.0	8.0	23192.0
27	1885.0	43355.0	181.3	46650.0	3295.0	10.0	32950.0
28	1898.0	43654.0	184.0	47345.0	3691.0	10.0	36910.0
29	1920.0	44160.0	186.7	48040.0	3880.0	10.0	38800.0
30	1935.0	44505.0	189.4	48735.0	4230.0	5.0	21150.0
31	1949.0	44827.0	192.1	49430.0	4603.0	15.0	69045.0
32	1961.0	45103.0	194.8	50125.0	5022.0	5.0	25110.0
33	1975.0	45425.0	197.5	50820.0	5395.0	3.0	16185.0
34	1989.0	45747.0	200.2	51515.0	5795.0	9.0	51912.0
35	2023.0	46529.0	202.9	52210.0	5681.0	4.0	22724.0
36	2036.0	46828.0	205.6	52905.0	6077.0	1.0	6077.0
37	2049.0	47127.0	208.3	53600.0	6473.0	1.0	6473.0
38	2064.0	47472.0	211.0	54295.0	6823.0	1.0	6823.0
39	2076.0	47748.0	213.7	54990.0	7242.0	1.0	7242.0
40	2090.0	48070.0	216.4	55685.0	7615.0	1.0	7615.0
41	2135.0	49105.0	219.1	56380.0	7275.0	0.0	0.0
42	2149.0	49427.0	221.8	57075.0	7648.0	1.0	7648.0
43	2162.0	49726.0	224.5	57770.0	8044.0	1.0	8044.0
44	2176.0	50048.0	227.2	58465.0	8417.0	0.0	0.0
45	2189.0	50347.0	229.9	59160.0	8813.0	1.0	8813.0

W1 : 월 기준임금

ID229I : 목표치 최고지수가 바탕이 된 호봉지수 YW229I : ID229.9을 바탕으로 한 연 기준임금

WA2 : 새 지수임금 - 현 지수임금

TWA2 : 호봉별 총 조정수당

YW1 : 연 기준임금

FREQ : 호봉별 교수분포

檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

(표 4) 호봉체계 조정 : 시나리오 Ⅲ

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
obs	YW95	WWW	CYW95	CWWW	WA	FREQ	WWA
1	25737.0	25737.0	NA	NA	0.0	15.0	0.0
2	26197.0	26197.0	460.0	460.0	0.0	29.0	0.0
3	28796.0	28796.0	2599.0	2599.0	0.0	29.0	0.0
4	29233.0	29256.0	437.0	460.0	23.0	24.0	552.0
5	29693.0	29716.0	460.0	460.0	23.0	1.0	23.0
6	30107.0	30176.0	414.0	460.0	69.0	0.0	0.0
7	30682.0	30682.0	575.0	506.0	0.0	10.0	0.0
8	31119.0	31142.0	437.0	460.0	23.0	19.0	437.0
9	31556.0	31602.0	437.0	460.0	46.0	16.0	736.0
10	31993.0	32062.0	437.0	460.0	69.0	25.0	1725.0
11	35788.0	35788.0	3795.0	3726.0	0.0	31.0	0.0
12	36225.0	36248.0	437.0	460.0	23.0	15.0	345.0
13	36685.0	36708.0	460.0	460.0	23.0	19.0	437.0
14	37099.0	37168.0	414.0	460.0	69.0	33.0	2277.0
15	37536.0	37628.0	437.0	460.0	92.0	28.0	2576.0
16	39698.0	39698.0	2162.0	2070.0	0.0	18.0	0.0
17	40158.0	40158.0	460.0	460.0	0.0	22.0	0.0
18	40549.0	40618.0	391.0	460.0	69.0	32.0	2208.0
19	40871.0	41078.0	322.0	460.0	207.0	29.0	6003.0
20	41147.0	41538.0	276.0	460.0	391.0	22.0	8602.0
21	41492.0	41889.0	345.0	460.0	506.0	23.0	11638.0
22	41814.0	42458.0	322.0	460.0	644.0	14.0	9016.0
23	42113.0	42918.0	299.0	460.0	805.0	11.0	8855.0
24	42435.0	43378.0	322.0	460.0	943.0	15.0	14145.0
25	42711.0	43838.0	276.0	460.0	1127.0	11.0	12397.0
26	43056.0	44298.0	345.0	460.0	1242.0	8.0	9936.0
27	43355.0	44758.0	299.0	460.0	1403.0	10.0	14030.0
28	43654.0	45218.0	299.0	460.0	1564.0	10.0	15640.0
29	44160.0	45678.0	506.0	460.0	1518.0	10.0	15180.0
30	44505.0	46138.0	345.0	460.0	1633.0	5.0	8165.0
31	44827.0	46598.0	322.0	460.0	1771.0	15.0	26565.0
32	45103.0	47058.0	276.0	460.0	1955.0	5.0	9775.0
33	45425.0	47518.0	322.0	460.0	2093.0	3.0	6279.0
34	45747.0	47978.0	322.0	460.0	2231.0	9.0	20079.0
35	46529.0	48438.0	782.0	460.0	1909.0	4.0	7636.0
36	46828.0	48898.0	299.0	460.0	2070.0	1.0	2070.0
37	47127.0	49358.0	299.0	460.0	2231.0	1.0	2231.0
38	47472.0	49818.0	345.0	460.0	2346.0	1.0	2346.0
39	47748.0	50278.0	276.0	460.0	2530.0	1.0	2530.0
40	48070.0	50738.0	322.0	460.0	2668.0	1.0	2668.0
41	49105.0	51198.0	1035.0	460.0	2093.0	0.0	0.0
42	49427.0	51658.0	322.0	460.0	2231.0	1.0	2231.0
43	49726.0	52118.0	299.0	460.0	2392.0	1.0	2392.0
44	50048.0	52578.0	322.0	460.0	2530.0	0.0	0.0
45	50347.0	53038.0	299.0	460.0	2691.0	1.0	2691.0

YW95 : 1995년 호봉표(기준임금)

CYW95 : 1995년도 호봉승급액

CWWW : 칼럼(3)의 호봉승급액

FREQ: 1995년 교수분포

WWW : 직급이 새로이 시작하는 호봉이다

연간 46만원을 보태어 만든 호봉표

WA : WWW - YW95

WWA : 호봉별 조정수당

產業研究

(표 5) 호봉체계 조정 : 시나리오 IV

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
obs	YW95	WWW1	CYW95	CWWW1	WA1	FREQ	WWA1
1	25737.0	25737.0	NA	NA	0.0	15.0	0.0
2	26197.0	26197.0	460.0	460.0	0.0	29.0	0.0
3	28796.0	28796.0	2599.0	2599.0	0.0	29.0	0.0
4	29233.0	29256.0	437.0	460.0	23.0	24.0	552.0
5	29693.0	29716.0	460.0	460.0	23.0	1.0	23.0
6	30107.0	30176.0	414.0	460.0	69.0	0.0	0.0
7	30682.0	30682.0	575.0	506.0	0.0	10.0	0.0
8	31119.0	31142.0	437.0	460.0	23.0	19.0	437.0
9	31556.0	31602.0	437.0	460.0	46.0	16.0	736.0
10	31993.0	32062.0	437.0	460.0	69.0	25.0	1725.0
11	35788.0	35788.0	3795.0	3726.0	0.0	31.0	0.0
12	36225.0	36248.0	437.0	460.0	23.0	15.0	345.0
13	36685.0	36708.0	460.0	460.0	23.0	19.0	437.0
14	37099.0	37168.0	414.0	460.0	69.0	33.0	2277.0
15	37536.0	37628.0	437.0	460.0	92.0	28.0	2576.0
16	39698.0	41354.0	2162.0	3726.0	1656.0	18.0	29808.0
17	40158.0	41814.0	460.0	460.0	1656.0	22.0	36432.0
18	40549.0	42274.0	391.0	460.0	1725.0	32.0	55200.0
19	40871.0	42734.0	322.0	460.0	1863.0	29.0	54027.0
20	41147.0	43194.0	276.0	460.0	2047.0	22.0	45034.0
21	41492.0	43654.0	345.0	460.0	2162.0	23.0	49726.0
22	41814.0	44114.0	322.0	460.0	2300.0	14.0	32200.0
23	42113.0	44574.0	299.0	460.0	2461.0	11.0	27071.0
24	42435.0	45034.0	322.0	460.0	2599.0	15.0	38985.0
25	42711.0	45494.0	276.0	460.0	2783.0	11.0	30613.0
26	43056.0	45954.0	345.0	460.0	2898.0	8.0	23184.0
27	43355.0	46414.0	299.0	460.0	3059.0	10.0	30590.0
28	43654.0	46874.0	299.0	460.0	3220.0	10.0	32200.0
29	44160.0	47334.0	506.0	460.0	3174.0	10.0	31740.0
30	44505.0	47794.0	345.0	460.0	3289.0	5.0	16445.0
31	44827.0	48254.0	322.0	460.0	3427.0	15.0	51405.0
32	45103.0	48714.0	276.0	460.0	3611.0	5.0	18055.0
33	45425.0	49174.0	322.0	460.0	3749.0	3.0	11247.0
34	45747.0	49634.0	322.0	460.0	3887.0	9.0	34983.0
35	46529.0	50094.0	782.0	460.0	3565.0	4.0	14260.0
36	46828.0	50554.0	299.0	460.0	3726.0	1.0	3726.0
37	47127.0	51014.0	299.0	460.0	3887.0	1.0	3887.0
38	47472.0	51474.0	345.0	460.0	4002.0	1.0	4002.0
39	47748.0	51934.0	276.0	460.0	4186.0	1.0	4186.0
40	48070.0	52394.0	322.0	460.0	4324.0	1.0	4324.0
41	49105.0	52854.0	1035.0	460.0	3749.0	0.0	0.0
42	49427.0	53314.0	322.0	460.0	3887.0	1.0	3887.0
43	49726.0	53774.0	299.0	460.0	4048.0	1.0	4048.0
44	50048.0	54234.0	322.0	460.0	4186.0	0.0	0.0
45	50347.0	54694.0	299.0	460.0	4347.0	1.0	4347.0

YW95 : 1995년 호봉표(기준임금)

CYW95 : 1995년도 호봉승급액

CWWW1 : 칼럼(3)의 호봉승급액

WA1 : WWW1 - YW

WWA1 : 호봉별 조정수당

WWW1 : 부교수 호봉승급액(3,726천원)에 맞춰  
교수 호봉승급액을 조정한 후 모든 호봉에

46만원을 보태서 얻은 호봉표

FREQ: 1995년 교수 분포

### 檀國大 教授의 資金體系 調整方案

시나리오 II의 경우, 2차에 걸친 1차 연도의 총 조정수당은 1995년 임금 기준으로 약 8 억 1천만원이 된다.

#### 3) 시나리오 III

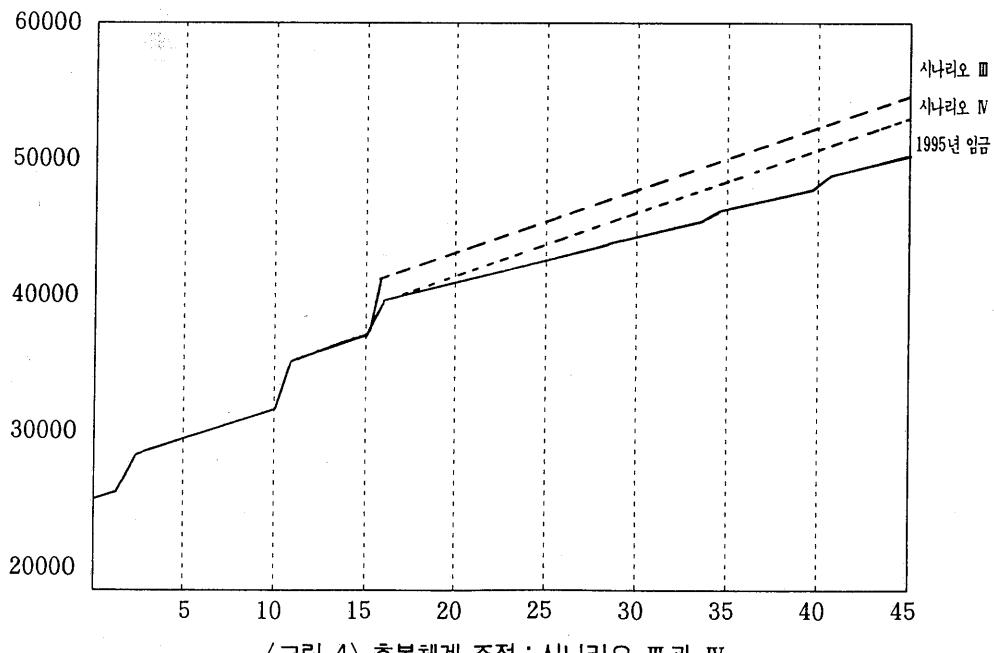
시나리오 III은 시나리오 I, II와 비교할 때 그 내용이 크게 다르다. 그러나 대학이 당면하고 있는 재정난을 감안할 때 시나리오 III, IV는 적용 가능성이 매우 크다는 것을 알게 될 것이다.

##### ① 목표치 최고지수

목표치 최고지수는 206.1로서 현행 195.6보다 약간 높은 편이다. 이에 관해서는 구체적인 설명이 필요할 것 같다.

(표 4)의 칼럼(4)는 1996년도 현행 임금체계의 호봉별 기준임금 연간 승급액을 보여주고 있다. 이 칼럼을 자세히 들여다 보면, 박사소지 전임강사(3호봉), 조교수(7호봉) 부교수(11호봉), 교수(16호봉) 승급 경우를 제외할 때 교수 호봉에 이르기까지 거의 모든 호봉의 승급액은 연간 약 46만원(월2만원) 정도임을 알 수 있다. 그러나 호봉이 높아짐에 따라 승급액은 점점 체감해 가는 추세이다. 이같은 추세를 감안할 때, 조교수, 교수 등 직급이 새로이 시작하는 호봉의 연간 임금에다 호봉 승급액을 일률적으로 46만원씩 더하여 정액화시킨다면 하박적인 호봉체계는 어느 정도 합리화 될 수 있으리라고 생각된다. 이러한 가정을 바탕으로 결정된 호봉별 연간 승급액은 칼럼(5)에 나타나 있다. 목표치 최고지수가 206.1은 이렇게 얻어진 것이다. 이는 <그림 4>에 나타나 있다.

연 임금총액(단위 : 1,000원)



<그림 4> 호봉체계 조정 : 시나리오 III과 IV

② 호봉형태

이는 직급별 정액승급형으로서 호봉형태는 직급에 따라 직선으로 나타난다.

③ 새 호봉지수 임금

이는 <표 4>의 칼럼(3)에 나타나 있다. 1995년 임금(칼럼(2))과 새 호봉지수 임금(칼럼(3))과의 차이(칼럼(6))를 보면, 새 호봉지수 임금에서는 감소 호봉이 하나도 나타나지 않는다는 점이 흥미롭다.

④ 호봉별 조정수당

이는 칼럼(6)에 나타나 있다.

⑤ 총 조정수당

이는 칼럼(6)의 호봉별 연간 임금에다 칼럼(7)의 호봉별 교수분포를 곱해서 얻은 것으로 칼럼(8)에 나타나 있다.

시나리오 Ⅲ의 경우, 총 조정수당은 1995년 임금 기준으로 약 2억3천4백만원이 된다.

4) 시나리오 Ⅳ

시나리오 Ⅳ는 시나리오 Ⅲ에다 가정 하나를 더 추가해서 발전시킨 것이다.

시나리오 Ⅲ에서 부교수(11호봉) 승급액은 3,726천원이고(1995년도 임금체계에서는 3,795천원), 교수(16호봉)는 2070천원인데(<표 4>의 칼럼(5) 여기에서는 교수도 부교수와 같이 연간 3,726천원이 오른다고 가정하고 있다. 이렇게 되면, 모든 교수 호봉은 시나리오 Ⅲ에 비해 연간 1,656천원이 증가하는 셈이다. 물론 이 때에도 직급이 새로이 시작하는 경우를 제외하고 모든 호봉은 시나리오 Ⅲ에서와 같이 연간 46만원(월 2만원)씩 오른다고 가정하고 있다. 시나리오 Ⅳ의 목표치 최고지수 212.5는 이렇게 얻어진 것이고 이는 <그림4>에 나타나 있다.

시나리오 Ⅳ의 경우, 총 조정수당은 약 7억 5백만원 정도가 된다.

지금까지 논의해 온 조정방안을 평가할 때 시나리오 I, II는 비록 조정기간에서 차이가 있기는 하나 조정수당이 16억원 이상이나 된다. 이같은 조정수당은 단국대의 경우총 인건비의 4% 정도 수준이어서 호봉체계의 조정은 이론적으로 실현 가능성성이 있다고 볼 수 있다. 그러나 캠퍼스 이전을 눈 앞에 둔 단국대의 재정 여건상 이같은 조정수당은 부담이 될 수 있을 것이다. 반면에 시나리오 Ⅲ, Ⅳ는 현행 호봉체계를 그대로 유지하면서 하박적인 호봉체계의 문제점을 개선할 수 있는 것으로, 조정은 한 번만으로 이루어질 수 있는데다가 조정수당이 많이 들지 않는다는 장점을 지니고 있다.

이제 남은 과제는 재단이 현재와 같은 비합리적인 호봉체계를 과연 개선할 의지가 있으며 그렇다면 어떤 시나리오를 택하느냐로 요약될 수 있을 것이다.

## IV. 결 론

이 글은 단국대의 교수 임금체계가 안고 있는 문제점을 분석하고 그 개선방안을 제시하기 위해서 쓴 것이다. 이 글의 분석결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 단국대의 임금 호봉표는 7가지로서 다른 대학에 비해 많은 편이다. 임금 호봉표의 종류가 이처럼 다양하면 직무와 관련된 임금수준의 비교가 어렵기 때문에 조직 구성원들 간에 불만이 쌓일 수 있고, 임금 결정이나 지급 과정에서 불필요한 인력 낭비를 가져올 수 있다. 이같이 많은 임금 호봉표는 3~4가지로 축소될 수 있을 것 같다.

둘째, 단국대의 임금 구성항목은 21가지(교직원은 20가지)로 다른 대학에 비해 많은 편이다. 임금 구성항목이 복잡하면 상이한 직무나 직급은 물론 동일한 직무나 직급 내에서 조차 임금수준의 비교가 어렵기 때문에 조직 구성원들 간에 불만이 쌓일 수 있고, 불필요한 인력 낭비를 가져올 수 있다. 과거에는 절세를 목적으로 상여금이나 수당을 신설할 필요가 있었지만 현재는 모든 대학의 경우 보직교수가 받는 최고 월 20만원의 차량유지비만이 면세대상이어서 임금 구성항목의 복잡화는 전혀 의미가 없는 실정이다. 단국대의 임금 구성항목은 기본급, 연구보조비, 기본급과 연구보조비를 합한 기준임금을 기초로 산정되는 900%의 상여수당, 100%~200%의 정근수당, 그리고 기타수당 5가지로 축소될 수 있다. 이같은 경우는 연세대, 고려대, 한국외국어대 등 많은 대학에서 찾아 볼 수 있다.

셋째, 임금 결정기준으로 본 단국대의 임금체계는 사실상 기본급 성격을 띤 연공급이다. 그런데 교수처럼 가르치고 연구하는 업무가 중심이 되는 직업에서 어떤 임금체계가 적절한가를 결론짓는다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 교수 직업과 관련된 임금체계에서는 연공급이 중심이 되고 있지만 교수임금의 결정기준에서는 연공급 이외의 다른 임금체계도 고려되어야 할 것이다. 단국대의 경우, 교수 연구비 배정방법이 1995년부터는 성과중심 방법으로 바뀌었고, 성과중심의 연구교수제도가 새롭게 도입된 바 있다. 이같은 제도의 도입은 바람직스럽다고 생각되므로 이에 관한 연구는 계속되어야 할 것이다.

넷째, 단국대의 교수 호봉지수는 그 결정에 있어서 어떠한 원칙도 적용되고 있지 않다고 볼 수 있다. 단국대 교수의 경우, 호봉지수는 일반적으로 호봉이 증가함에 따라 감소하는데 단국대의 교수 호봉지수가 갖는 이같은 특성은 단국대의 교수 임금체계가 상박적임을 단적으로 말해 줄 수 있다. 이 글에서는 단국대의 교수 임금체계 조정방안 세가지가 제시

## 產 業 研 究

되고 있는데 이 가운데 하나는 교직원의 최고 호봉에 맞춰 합리화시킬 경우, 소요되는 조정수당은 1995년 호봉표를 바탕으로 약 17억원 정도가 되는 것으로 나타나고 있다. 일반적으로 임금체계 합리화에 소요되는 조정수당은 총인건비의 3%~5%에 이르는 것이 적절한 수준인 것으로 평가되고 있는데 단국대의 경우에는 약 4%에 이르고 있어 현실적으로 실현 가능성이 크다고 보아야 할 것이다. 그러나 하박적인 임금체계의 문제점만 개선하려 한다면 조정수당은 2억~7억원 정도 밖에 소요되지 않는다.

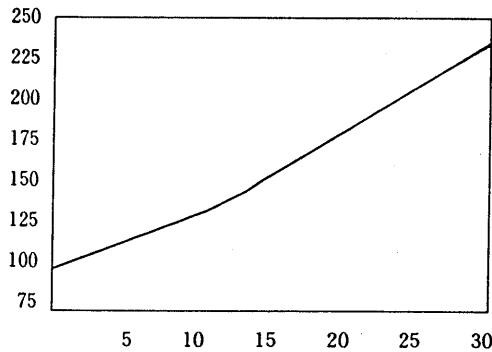
어떻든 임금체계 조정에서는 적잖은 조정수당이 소요되기 마련이다. 그러나 임금체계 조정은 얼마든지 신축성 있게 실시될 수 있는 것이므로 적절한 조정방안은 계속해서 모색되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

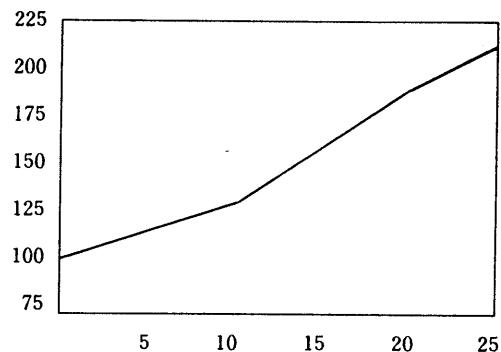
- 여러 대학의 임금자료(건국대, 고려대, 광운대, 국민대, 단국대, 연세대, 이화여대, 중앙대, 한국의 국어대, 한양대 등).
- 강정대, 『現代賃金管理論』, 박영사, 1982.
- 김수곤·양병무, 『한국기업의 임금관리 개선방안』, 한국경제연구원, 1995.
- 金在源, 『韓國의 賃金構造와 賃金政策』, 한양대 출판부, 1994.
- 南盛日·朴晟峻, 『韓國의 成果配分制度』, 한국경제연구원, 1993.
- 단국대학교 급여체계개선위원회, 단국대학교 급여체계 개선방안(案), 1995. 5.
- 박동운, 『단국대의 교수 임금체계 개선방안』, 『論文集 제 30집』, 단국대학교, 1996. 6 예정.
- 朴晟峻, 『韓國企業의 賃金體系 改善事例 : 生產性을 높이는 賃金體系는 어떤 것인가?』, 한국생산 성본부, 1992.
- 박영범·오학수·우석훈·김상호, 『주요국의 임금제도』, 한국노동연구원, 1995.
- 裴茂基, 『勞動經濟學』改訂2版 경문사, 1995.
- 梁炳武, 『動機誘發型 賃金體系 導入方向』, 『賃金研究』 제1권 제1호, 經總賃金研究센터, 1993.
- 梁炳武·安熙卓, 『職能給의 理論과 實際』, 한국경영자총협회 노동경제연구원, 1993.
- 日經連 廣報部 편, 趙潤馨 역, 『화이트칼라와 생산성』, 한국경영자총협회, 1995.
- 최종태, 『現代賃金管理論』, 박영사, 1992.

## 檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

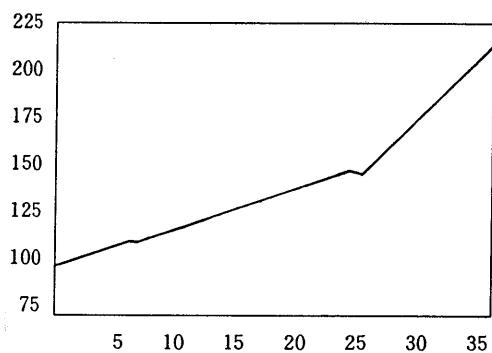
부록 1. 여러 대학의 호봉지수 비교 : 그림



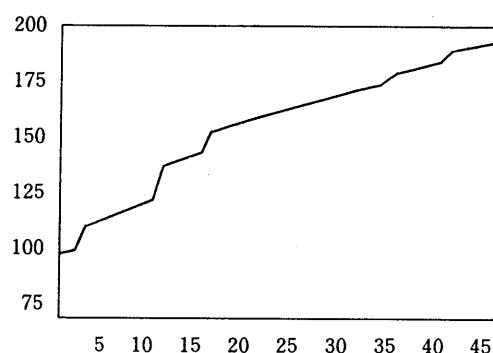
(1) 건국대(교수)



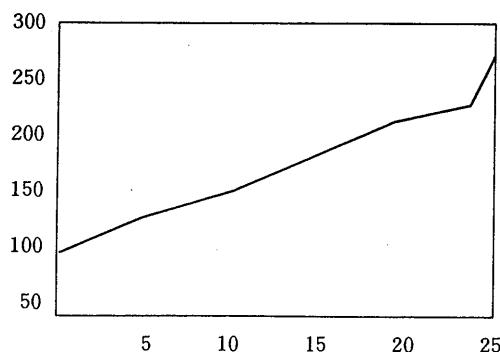
(2) 고려대(교수)



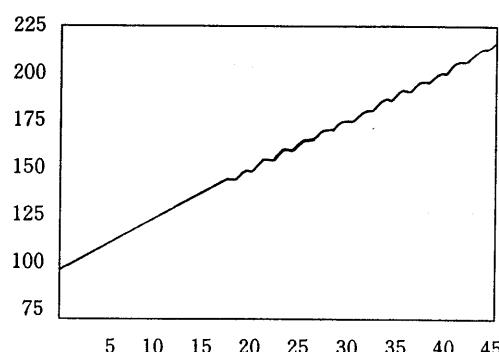
(3) 국민대(교수)



(4) 단국대(교수)

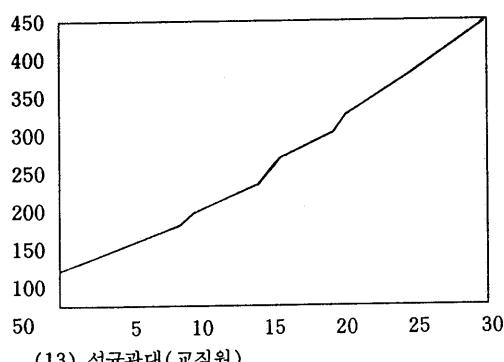
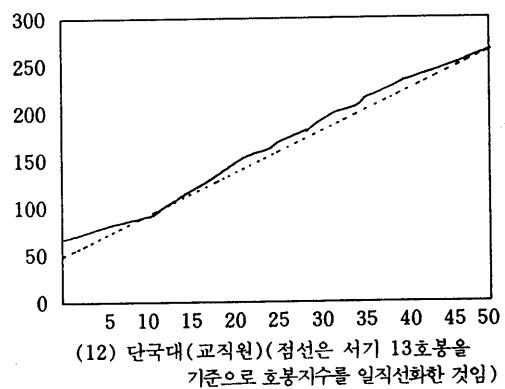
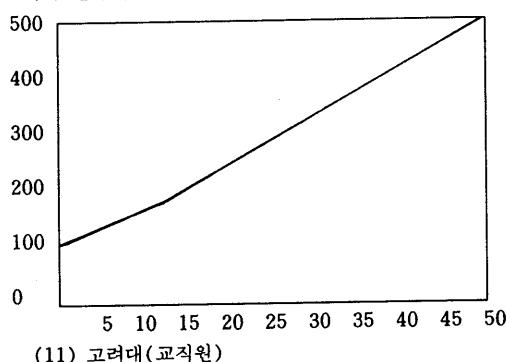
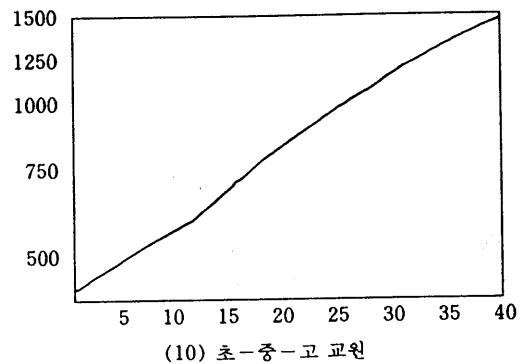
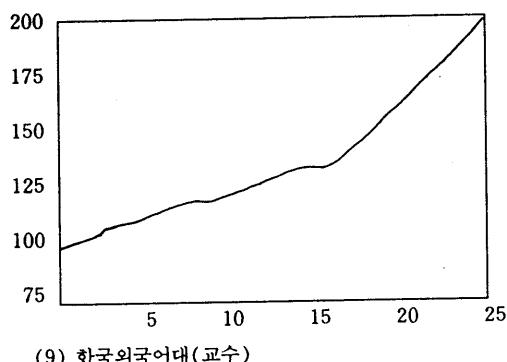
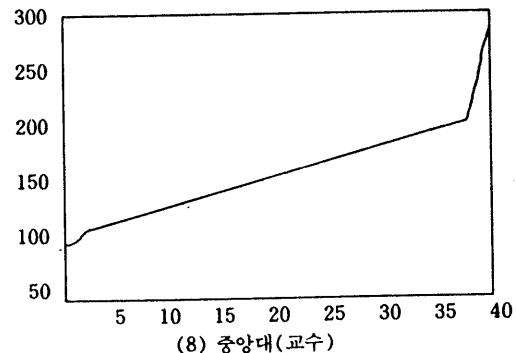
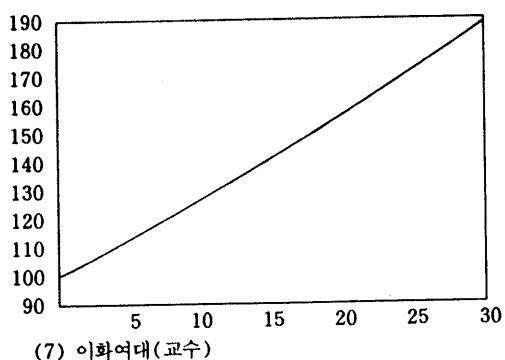


(5) 건국대(교수)



(6) 연세대(교수)

産業研究



檀國大 教授의 賃金體系 調整方案

부록2. 교수3, 4, 5, 11호봉의 감소액 보상을 위한 조정수당 계산

가정 : ① 1995년 급여액을 기준으로 계산한다.

② 1996년 신규채용자부터는 새로운 호봉지수(직선으로 나타낸 최고호봉 263.3지수)를 적용하여 급여가 지급된다.

③ 1995년도의 교수분포는 시간이 경과함에 따라 그대로 이동해 간다.

④ 1995년도 호봉표는 그대로 유지된다.

연도	감소호봉	1인당 월 감소액	교수분포(명)	월 총액	연 조정수당 (월총액 * 23회)
1996	3	49.9	29	1,477.1	33,283.3
	4	27.4	29	794.6	18,275.8
	5	5.9	24	141.6	3,256.8
	11	21.7	25	54.6	12,477.5
	합				67,293.4
1997	3	49.9	15	748.5	17,215.5
	4	27.4	29	794.6	18,275.5
	5	5.9	29	171.1	3,935.3
	11	21.7	16	347.2	9,482.9
	합				22,871.2
1998	3	49.9	0	0.0	0.0
	4	27.4	15	411.0	9,453.0
	5	5.9	29	171.1	3,935.3
	11	21.7	19	412.3	9,482.9
	합				22,871.2
1999	3	49.9	0	0.0	0.0
	4	27.4	0	0.0	0.0
	5	5.9	15	88.5	2,035.5
	11	21.7	10	210.0	4,830.0
	합				6,865.5
2000	3	49.9	0	0.0	0.0
	4	27.4	0	0.0	0.0
	5	5.9	0	0.0	0.0
	11	21.7	0	0.0	0.0
	합				

총계 : 144,442.3천원

