

# 성과급적 연봉제에 대한 국립대학 교수들의 인식조사

(A study of the consciousness research on introduction of annual salary based on performance: Focused on consciousness of national university faculty)

한 회 금\* · 정 순 여\*\* · 김 경 철\*\*\*

(Hee-guem Han · Soon-yeo Jung · Kyung-chul Kim)

## 목 차

- I. 서 론
- II. 연봉제에 대한 이론적 고찰
- III. 실증분석
- IV. 결 론

## I. 서 론

현재 고등교육을 둘러싼 환경은 정보화와 세계화에 바탕을 둔 지식기반사회라 할 수 있다. 즉 '지식'이 성장과 국부 창출의 기반이 됨에 따라 지식자본을 창출할 수 있는 경쟁력 있는 인적자원 개발이 국가의 핵심 과제로 대두되고 있으며, 세계화와 노동의 국제 이동이 가속화됨에 따라 국제 규격의 인적자원 개발 및 관리 체제로의 전환이 요청되고 있다.

이와 같이 대학 주변 환경의 급격한 변화로 인하여 대학이 경쟁우위를 지키면서 존속하기 위해서는 교육·연구·봉사라는 대학 고유의 서비스 제공에 있어 수요자의 욕구에 부응하는

\* 제주대학교 외국어교육원 팀장(제1저자)

\*\* 제주대학교 경상대학 회계학과 부교수(교신저자)

\*\*\* 제주대학교 박사과정

고품질과 저원가의 대학교육 서비스를 적시에 최선의 방법으로 제공하여야 한다(안태식 외, 1998). 또한 대학의 경쟁력 강화를 위해서는 창의적인 인재양성, 고등교육의 글로벌화가 시급한 과제라고 할 수 있다. 이를 위해 대학은 높은 보상체계를 통한 우수인재(Star Faculty)의 유치와 기존 교원에 대한 동기 부여를 통하여 교육·연구 역량을 강화해야 할 것이다.

국립대학은 상대적으로 부족한 여건에서도 사립대학 이상의 교육연구 성과를 통해 우리나라 고등교육의 발전을 선도하고 있으며, 국립대학의 지속적인 발전을 도모하기 위해 획일적인 공무원 보수체계의 경직성 탈피 필요성이 제기되고 있음에 따라 대학의 자율적·선진적 보수체계 구축이 필요하다 하겠다.<sup>1)</sup>

이에 따라, 최근 국립대학 교원을 대상으로 성과급적 연봉제<sup>2)</sup>를 도입·시행하기 위한 「공무원 보수규정 개정안」이 국무회의에서 통과되었다. 신입교원은 2011년 3월부터 비정년 교원은 2013년, 정년 교원은 2015년부터 성과연봉제를 적용받게 된다. 이렇게 되면 교수들은 성과와 실적에 따라 4등급으로 나뉘어 상위 20% 안에 들면 평균 성과연봉의 1.5~2배를 받는 반면, 하위 10% 해당자는 연봉이 동결되는 차등 대우를 받게 된다.(연합뉴스, 2011. 1. 4일자)

성과연봉제를 실시하면 교원의 경우 성과에 대한 평가와 직접적 보상을 통해 교원의 자발적 동기를 유발하여 교육·연구역량 향상이 촉진되고, 또한 산·학협력 및 취업지도를 포함한 국립대학 교원의 교육·사회봉사 기능이 활성화될 것으로 기대된다. 또한 교육수요자 입장에서는 새로운 지식·직업을 창출하여 고급 노동시장을 육성하고 대학교육과 졸업생 역량에 대한 시장수요 괴리를 해소함으로써 취업경쟁력이 강화될 것으로 기대되고 있다.<sup>3)</sup>

그러나, 교수들에게 심대한 영향을 미치게 될 연봉제와 관련하여 그 도입의 취지 및 실시방향 그리고 성과관리시스템이라는 연봉제의 긍정적인 측면보다는 교수의 신분과 관련하여 연봉제를 도입하려는 교육과학기술부의 의도 및 부작용에 대한 염려가 여러 당사자들에 의해 개선되는 등 혼란스러운 상황이라고 할 수 있다. 특히, 불공정하고 객관성이 결여된 평가와 연계하여 연봉제를 도입하게 되면, 결국 연봉제는 교과부의 교수에 대한 통제력을 강화하는 제도로 전락될 것이라는 비판도 제기되고 있다.

1) 교육과학기술부, 2011, 「국립대학 성과급적 연봉제 운영지침」, p.1

2) 정부는 최근 국립대학을 중심으로 대학 경쟁력 제고를 위하여 '국립대학 선진화 방안'을 발표하였다. 국립대학 법안화 추진, 총장의 단과대학장 임명 선출 방식, 교원 성과급 연봉제와 같은 대안들이 제시되었다. 앞으로 '국립대학 선진화위원회'를 통하여 국립대학의 경쟁력 강화를 위한 과제를 추가로 상시 발굴, 지속적으로 개선해 나갈 계획이다.

3) 교육과학기술부, 2011, 「국립대학 성과급적 연봉제 운영지침」, p.2~3

본 논문의 목적은 2011년부터 단계적으로 실시하여 2015년부터는 전 교원을 대상으로 실시되는 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 도입배경 및 추진경과들을 살펴보고, 실제 적용을 받게 되는 국립대학 교원들을 대상으로 연봉제 실시에 대한 의견을 조사하고자 한다.

## II. 연봉제에 대한 이론적 고찰

### 2.1. 연봉제의 개념과 특징

연봉제란 일정기간, 보통 1년 단위로 개개인의 직무과정, 능력, 실적 및 기관에 대한 공헌도를 평가한 후 개별적 연 단위 계약에 의하여 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금 지급 체계의 일환이면서 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 성과 중심형 임금체계이다.

연봉제는 다음과 같은 특성을 가지고 있는 임금체계라고 할 수 있다(유규창, 1998). 첫째, 연봉제는 성과급의 일종이다. 즉, 성과급은 근로자가 수행한 성과의 결과에 따라 임금이 결정된다. 둘째, 연봉제는 개별성과급이다. 연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 개인 대 회사 간의 개별협약에 의해 이루어지며, 집단으로 발생한 성과에 의해 결정되는 집단 배분성과급제도와 달리 개인별 성과에 기초한다. 셋째, 연봉제는 1년간 받게 될 총액을 일정 기간 관찰된 성과 또는 능력에 기초하여 결정된다. 넷째, 개인이 받는 연봉총액의 결정은 인사고과와 같은 주관적 평가에 기초한다. 따라서 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 이슈이다. 마지막으로 연봉제는 근로자의 동기부여를 높이고 생산성을 증가시킬 것이라는 믿음에 근거하고 있다. 이는 연봉제의 객관적 특성이라기보다는 그 이면에 실려져 있는 경영층의 기대나 신념이라고 할 수 있다.

연봉제는 성과와 임금이 비례하는 임금체제로 성과목표 설정 및 평가에 대한 명확한 기준 설정을 전제로 하는 임금제도로 근로자로 하여금 성과주의 임금제도가 근로동기를 부여하고 관리자의 책임경영을 가능하게 하여 기업의 생산성을 높이고 경쟁력을 강화시키는 장점이 있다.(이현정, 2010)

반면, 우리나라의 전통적인 유교적 가치관과 다른 서구적 가치관인 능력과 성과위주의 보상체제로 전환시키는 과정에서 근로관계의 갈등적인 요소를 포함하고 있어 몇 가지 문제점도 제기되고 있다. 첫째, 평가의 공정성 및 객관성이 문제될 경우 근로자의 근로의욕

을 오히려 떨어뜨리고 연봉의 신뢰성에 불신을 갖게 될 수 있다. 둘째, 연봉제는 근로자들 간의 불필요한 경쟁심을 유발하여 위화감이 조성되고 팀워크(teamwork)가 깨질 우려가 있다. 셋째, 연봉제에서 평가가 전년도 실적을 기준으로 연봉을 결정함에 따라 단기적이고 가시적인 실적 향상에만 치중할 우려가 있다(삼성경제연구소, 2008). 넷째, 연봉설계에 따라 연봉평가에 음의(-) 비율을 반영하여 전년도 연봉보다 감액이 될 수도 있다. 이 경우 해당 근로자의 불만과 함께 종업원들의 사기를 저하시킬 우려가 있다. 마지막으로 사용자가 개인연봉 누설에 대해 인사상 불이익을 주겠다고 강조해도 아직은 연봉에 대한 비밀보장이 이루어지고 있지 않아 연봉평가자와 피 평가자 간의 갈등의 원인이 되고 있다.

연봉제의 유형은 누적적 성격에 따라 누적적 연봉제와 비누적적 연봉제로 구분할 수 있다. 누적적 연봉제는 전년도의 연봉 지급액을 기준으로 하지 않고 업적에 따라 지급액의 전액이 변동될 수 있는 형태이다(노동부, 2005). 비누적적 성격을 띤 연봉제로는 스포츠 선수에게 일반적으로 적용되는 연봉제가 있으나 극히 일부에 적용되는 것으로 극소수에 불과하다. 이러한 유형의 연봉제에는 기본급이라는 개념 자체가 별다른 의미가 없으며 개인의 성과에 따라 연봉이 큰 폭으로 상승하거나 삭감되는 일이 얼마든지 가능하다.

한편, 비용절감 및 동기부여를 통한 성과개선의 목적으로 도입되어 운영되고 있는 연봉제로써 제로 썸(zero sum) 연봉제와 플러스 썸(plus sum) 연봉제가 있다(박우성의, 2000). 플러스 썸 연봉제는 일을 잘하는 사람에게 임금을 더 많이 주는 방식으로 실적이 낮은 사람이라도 연봉이 줄지는 않는다. 플러스 썸 형태의 연봉제는 대체로 같은 직급의 경우 기본 연봉은 다 같이 주고, 성과에 따라 가산금을 더 주는 형태로 운영되는 것이다. 이와 같이 플러스 썸 형태의 연봉제는 근로자들 사이의 위화감을 줄이는데 많은 주의를 기울이는 한국형 연봉제라고 불리고 있다. 반면 제로 썸 연봉제는 실적이 낮은 부서나 직무능력이 부족한 근로자들에 대해서 임금을 줄이고 이를 실적이 높은 부서와 근로자에게 분배하는 방식이다. 제로 썸 연봉제는 능력이 있는 사람과 낮은 사람의 차별이 분명하며 실적이 좋은 사람에게 지급되는 가산금은 실적이 낮은 사람에게서 공제한 금액이다. 이러한 제로 썸 형태의 연봉제에서는 매년 다시 결정되는 연봉산정의 기준자체가 제로베이스이고 지난해의 연봉은 고려하지 않는다.

## 2.2. 연봉제의 운영현황

<표 2-2>에서 볼 수 있는 것과 같이 노동부(2005)의 연봉제·성과배분제 실태조사에 의하면 100인 이상 사업장 2,974개소 중 1,440개소인 48.4%가 연봉제를 도입하고 있고, 97개소인 3.3%가 현재 연봉제 도입을 준비 중에 있으며, 그리고 431개소인 14.5%가 추후 도입할 계획에 있다고 응답하고 있다.

<표 2-2> 연봉제 도입실태

구 분	빈 도	비율(%)
실시 중	1,440	48.4
현재 준비작업 중	97	3.3
추후 도입할 계획	431	14.5
도입계획 없음	1,006	33.8
총계	2,974	100

자료 : 노동부, “연봉제·성과배분제 실태조사 결과,” 2005.

<표 2-3>에서 볼 수 있는 것과 같이 사업장 응답자들이 말하는 연봉제 도입 동기는 생산성 향상(50.4%), 임금관리 용이(25.5%), 우수인력채용(17.6%)의 순이다. 한편 연봉제 유형별로 보면 차등 없음인 유형 1은 임금관리 용이(52.1%)가 가장 많고, 성과상여금 방식인 유형 2나 기본연봉과 성과연봉을 함께 차등하는 유형 3의 경우 생산성 향상 다음으로 우수인력 채용이 많았다. 무늬만 연봉제인 차등 없음 유형을 제외하면 생산성 향상이 가장 많은 것은 당연한 현상일 것이다. 임금관리 용이가 많은 것은 각종 수당이 너무 많아서 관리가 곤란한 우리나라 기업의 임금구성 특성을 반영한 것으로 보인다. 우수인력 채용도 상대적으로 많은 편인데, 이는 조직내부 형평성 때문에 기존 임금제도로 유능한 인재를 영입하기 곤란한 경우가 많아서 개인별로 임금이 결정되는 연봉제를 도입하는 것으로 판단된다.

&lt;표 2-3&gt; 연봉제 도입 동기

(단위 : %, 건)

구분	전체	연봉제 유형별				사례수
		차등 없음	성과연봉 차등	기본, 성과 연봉 차등	총연봉 차등	
생산성 향상	50.4	26.3	63.2	66.7	46.8	522
우수인력 채용	17.6	11.7	15.9	17.9	20.6	182
임금관리 용이	25.5	53.1	14.8	9.8	26.6	261
기타	6.5	8.9	6.0	5.6	6.0	66

자료 : 노동부, “연봉제·성과배분제 실태조사 결과,” 2005.

### 2.3. 연봉제관련 선행연구

연봉제와 관련한 대부분의 논문은 기업에서 연봉제 도입 운영에 관한 논문이 대부분이며, 대학과 관련된 논문도 있으나 거의 연봉제 도입이 빠른 사립대학과 관련한 논문이 대부분이다. 본 연구는 앞으로 도입을 앞둔 국립대학 교수들의 인식을 조사하여 보다 효율적인 성과급적 연봉제 시행방안을 제시하고자 하는 것이다. 기존의 선행연구를 간략히 살펴보면 다음과 같다.

김준결(2001)의 논문에서는 연봉제를 시행하고 있는 25개 사립대학 대부분의 연봉제 운영방식은 단순 연수관리방식이나 성과급형이라고 하더라도 기존의 호봉체계를 유지하는 성과급형으로 연봉제의 도입 취지를 살리지 못하고 있는 것으로 나타났다. 사립대학 교수들의 의식조사 결과를 살펴보면 다음과 같다. 연봉제 시행에 대한 사립대학 교수들의 의견은 대체로 찬성하고 있고, 연봉제는 성과주의 및 능력주의를 강화하고, 교육 및 연구실적을 향상시킬 수 있을 것으로 인식하고 있었다. 그리고 고액 연봉의 지급을 전제로 한 우수 교수의 영입에 대해서도 긍정적인 태도를 보이고 있었다. 이러한 인식은 교수들도 대학 경쟁력 강화를 위해서는 대외적으로 인정된 탁월한 학자가 반드시 필요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 연봉제 반대 이유와 성공을 위한 과제는 모두 공정한 평가기준과 절차 마련 등 평가와 관련된 항목으로 귀결되었다.

한기석(1998)은 사립대학 A대학의 연봉제 도입사례 및 교직원들의 의식조사를 바탕으로 대학에서의 연봉제 도입방안을 제시하였다. A대학은 연봉제에 대하여 도입 및 운용에 많은 시행착오를 겪었지만 교직원 모두가 연봉제에 대해 대체적으로 인정하고 수용하는

태도를 견지하고 있었다. 그리고 실제로 연봉제로 인하여 더욱 자기계발에 노력하게 되었고, 더욱 노력할 필요성을 느낀다는 긍정적 응답을 하고 있어 연봉제가 교직원들에게 실질적인 동기부여가 이루어지고 있다는 것으로 나타났다. A대학의 문제점은 최초 연봉제를 도입하기 전에 충분한 의견수렴을 거치지 않고, 또한 도입과 운용에 관한 시뮬레이션을 하지 않고 시행함으로써 초기의 혼란이 발생했다는 것이다. 그리고 연봉제에 있어서 가장 중요한 평가체계에 대하여는 대다수 조직구성원들이 객관적이고 공정하게 이루어지지 않고 있다고 느끼고 있었고, 평가결과의 공개 및 상담이 이루어지지 않고 있을 뿐 아니라 연봉의 결정에 있어서도 대체로 협상이 이루어지지 않고 있다는 점이다.

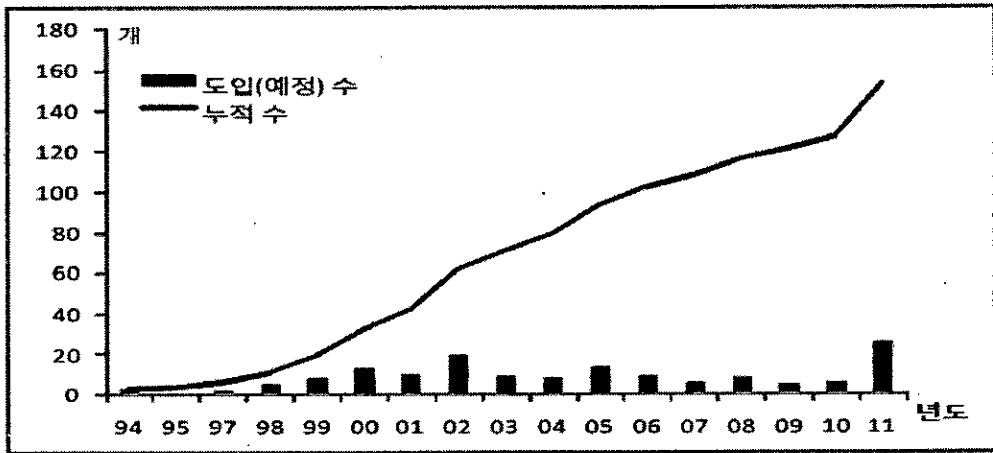
김미란 외(2010)는 임금체계의 유형을 호봉제와 연봉제로 구분하고 임금구성내역과 차등 및 임금인상의 결정방식에 대해 연구를 진행하였다. 연구결과, 조사에 응답한 대학 270개 중 53.7%(145개)가 현재 호봉제만 채택하고 있으며, 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학은 35.9%(97개), 연봉제만 실시하는 대학은 10.4%(28개)로 나타났다(<표 2-5>). 호봉제가 법으로 정해진 국공립을 제외하고 사립을 중심으로 보면, 호봉제가 44.9%, 호봉제와 연봉제를 병행하는 대학이 44.5%, 연봉제만 실시하는 대학은 10.5%로 나타난다.

대학의 연봉제 도입 추이를 보면 98~2005년 사이에 주로 이뤄졌으며, 향후 도입의사를 밝히고 있는 비율이 높게 나타나고 있다.([그림 2-1]).

<표 2-5> 호봉제와 연봉제 실시 여부 : 학교유형별

(단위 : 개, %)

구분	전체		전문대			대학			기타
				국공립	사립		국공립	사립	
전체	270		99	5	94	132	26	106	39
구성비		100	100	100	100	100	100	100	100
호봉제만	145	53.7	43.4	100	40.4	58.3	96.2	49.1	64.1
호봉제와 연봉제 병행	97	35.9	49.5	0	52.1	31.1	3.9	37.7	18.0
연봉제만	28	10.4	7.1	0	7.5	10.6	0	13.2	18.0



[그림 2-1] 대학의 연봉제 도입 추이

연봉제를 도입하지 않은 경우 주요 사유는 '제도 설계와 적용이 복잡하기 때문'이 가장 높다 (50%). 국립대의 경우 법 규정을 들고 있으나 만약 실시한다면 동일한 어려움이 있을 것으로 예상된다. 이외 에도 업적 평가 자체의 어려움(약 10%)도 이유로 들고 있다(<표 2-6>).

<표 2-6> 연봉제 미도입 사유: 학교유형별

(단위: 개, %)

구분	전체		전문대		대학			기타	
			국공립	사립	국공립	사립	기타		
N	139		42	5	37	74	25	49	23
구성비	100.0		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
교수의 반대	10	7.2	11.9	0.0	13.5	6.8	4.0	8.2	0.0
업적평가의 어려움	14	10.1	14.3	0.0	16.2	6.8	0.0	10.2	13.0
제도설계와 적용이 복잡	48	34.5	45.2	0.0	51.4	32.4	0.0	49.0	21.7
법 규정 (호봉제)	59	42.5	23.8	100.0	13.5	46.0	96.0	20.4	65.2
기타	8	5.8	4.8	0.0	5.4	8.1	0.0	12.2	0.0

연봉제 하 교수의 임금 구성을 보면 기본연봉이 85.3%, 업적연봉이 7.8%, 연봉외 급여가 6.9%로 나타난다. 직급이 높을수록 업적연봉의 비중이 약간 높아져 5%에서 10%로 전문대 보다는 대학교수가 업적연봉의 비중이 약간 더 높다.

교수의 업적평가결과를 임금에 반영하는 방식을 보면, 먼저, 전체 응답대학의 31.4%



(267개 중 85개)만이 업적평가 결과를 임금에 반영하고 있다. 4년제 대학(36.4%)이 전문대(27.3%) 보다 더 높으며, 국공립의 35.6%, 사립대학의 30.5%만이 업적평가결과를 임금에 반영하고 있다(<표 2-7>).

대학이 교수업적 평가를 실시(83.8%)하고 있지만 그 결과를 실제로 임금에 반영하는 대학은 37%로 높지 않다.

<표 2-7> 교수 업적평가 결과의 임금 반영 여부

(단위: 개, %)

구분	전체		전문대			대학			기타	서울 경인 여타		
				국공립	사립		국공립	사립				
N	267		99	5	94	129	24	105	39	46	51	169
반영	85	31.4	27.3	60.0	25.5	36.4	34.6	36.8	25.0	27.1	37.3	31.0
미반영	182	67.2	72.7	40.0	74.5	61.4	57.7	62.3	72.5	68.8	62.8	67.8

주: 모름 4개 생략

앞으로 시행하게 될 국립대학에서의 교원 성과급적 연봉제는 위의 사립대학을 대상으로 한 논문에서의 의식조사 결과와는 달리 반대 여론이 많다. 따라서 설문조사 결과 성과급적 연봉제에 대하여 어떻게 인지하고 있는지, 그리고 성과급적 연봉제가 효율적으로 시행되기 위한 방안은 어떤 것인지 심도 깊은 논의가 필요하다.

## 2.4. 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입

### 2.4.1. 도입배경

국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입 배경은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 대학 환경의 변화이다. 전통적으로 대학은 기업과는 달리 극심한 환경변화에도 불구하고 비교적 안정적 성장과 발전을 거듭해 왔으며, 학생 수의 양적 팽창으로 인한 재원의 안정적 확보로 변화의 소용돌이 속에서도 비교적 그 피해가 상대적으로 적어 변화의 무풍지대로 인식되어 왔다. 이러한 와중에 교육과학기술부에서는 대학 간 자율 경쟁을 통

한 경쟁력 있는 대학 육성을 위해 대학별 특성화 및 기구 조정 등의 유인책으로 특성화 및 구조조정 실적에 따라 차등 재정 지원을 하는 등 저비용 고효율의 구조로 바꾸기 위하여 지속적으로 노력해왔다.

둘째, 연공 서열형 보수체계의 한계이다. 우리나라 대학의 보수체계는 연공서열형의 단일보수체계로 보수의 70~80%가 자격·연공급으로 이루어져 있다는 특징이 있다.<sup>4)</sup> 임금이 노동의 질과 양, 직종이나 숙련과는 무관하게 단순히 학력과 경력에 의해서 보수가 결정되고 시간이 지남에 따라 저절로 보수가 올라가는 연공급 하에서는 교직원들을 동기 부여하기가 힘들며, 유능한 젊은 교직원을 대학으로 유인하기도 어려워 결국 대학의 효율성을 증대하는데 어려움을 느끼게 되었다.

따라서, 대학의 경쟁력을 강화하기 위해서는 높은 보상체계를 통한 우수인재의 유치와 기존교원에 대한 동기부여가 가능하도록 연구자들에게 매력적이고 탄력적인 보수체계인 연봉제 도입이 필요하다 하겠다.

결국, 국립대학 교원 성과급적 연봉제는 대학 교육의 경쟁력 및 효율성 제고를 위한 동기유발 및 유인체제 강화, 교수 간 선의의 경쟁체제 구축을 통하여 교육 및 연구활동의 질적 향상을 도모하고, 국립대학의 자율성 확대 및 경쟁력을 제고하는 데 그 목적이 있다고 하겠다.

#### 2.4.2. 추진 경과

교육과학기술부는 2009년 12월 22일 대통령에 대한 「2010년 교과부 업무계획 보고」에서 '성과연봉제' 도입 추진을 보고하였고, 이어서 2010년 2월 18일 「제2차 국가고용전략회의」에서 '성과연봉제 도입·운영방안'을 보고하였다. 성과급적 연봉제(시안)에 대한 의견을 수렴하기 위하여 공문 시행을 통한 국립대학의 의견을 수렴하고, 2010년 4월 29일 「성과급적 연봉제 시안에 대한 토론회」를 개최하였다. 2010년 6월 권역별 설명회 및 2010. 7월~9월 국립대학 교무처·과장 간담회를 개최하였고, 당정협의를 거쳐 2010년 10월 12일 「공무원보수규정」 개정안 입법 예고를 실시하였다.<sup>5)</sup> 이에 대해 각 대학 교수

4) 한국교원단체총연합회, “주요국의 교원보수제도 비교연구.”(한국교총, 정책연구 제 74집), 1995.12) pp.160-162

5) 정부는 이에 앞서 2010년 9월 28일 국립대학의 운영체제를 효율화합리화하고 경쟁적 환경을 조성함으로써 국립대학의 변화와 성과 창출을 유도하고 국민에 대한 책무성을 제고하기 위하여 ‘국립대학 선진화 방안’을 발표하였다. 이 중 하나가 교원의 보수체계를 호봉제에서 교육연구 성과에 연동하는

협의회에서는 전체 교수를 대상으로 찬반 투표를 실시하여 성과급적 연봉제 실시에 대한 반대 성명서를 발표하였다. 그러나 입법예고 결과 수정안 마련 및 관계부처 협의를 거쳐 수정사항을 확정하여 2010년 12월 9일 제입법 예고를 하였으며, 2010년 12월 20일에서 28일까지 법제처 법제심의를 거쳤다. 차관회의를 거쳐 2011년 1월 4일 국무회의 심의에서 가결되었고, 2011년 1월 10일 「공무원보수규정」 및 「공무원 수당 등에 관한 규정」 개정안을 공포하였다.

### III. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 연구방법

본 연구의 인식분석을 위한 자료의 수집은 설문지법을 이용하였으며, 설문지의 문항 대부분은 기존 선행연구에 대한 이론적 바탕으로 새로이 구성하였다. 본 연구를 수행하기 위해서 선행연구와 관련문헌을 참고로 하여 설문지를 개발하였다. 설문문항은 첫째, 성과급적 연봉제에 대한 내용, 둘째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식), 셋째, 성과급적 연봉제의 장·단점, 마지막으로 성과급적 연봉제의 효율적 운영 요인 보통으로 구성하였으며, 설문응답은, 대체로 그렇다. 매우 그렇다」의 순으로 각각 ①, ②, ③, ④, ⑤로 배점하여 응답하도록 구성하였다. 그리고 성과급적 연봉제가 효율적으로 운영되기 위한 요인에 대한 설문은 우선순위를 선택하도록 구성하였고, 마지막으로 성과급적 연봉제에 대한 기타 제언을 자율적으로 작성하도록 하였다.

성과급적 연봉제 실시를 앞두고 있는 43개 국립대학 중 지역적으로 대표성을 띠는 지역거점 국립대학교 10개 대학 교수 10,000여명 중 약 20%인 2,000여명을 직급별, 성별로 골고루 안배하고 무작위로 표본을 구성하여 조사 대상으로 설정하였다. 표본 대상자의 총 2,000여부의 설문을 발송하여 총 235명이 설문에 응답하였다. 이 연구에서 사용된 설문지 수는 235부로 전체 배포수의 11.8%였다. 설문지는 <표 3-1>와 같이 성별, 직급별, 계열별, 정년보장 여부, 현재 성과급적 연봉제 적용 여부별로 구분하여 조사 결과를 각각 처리, 분석하였다.

성과급적 연봉제로 전환하여 역량제고를 유도하는 방안이다.

〈표 3- 1〉 조사대상 교수의 특성별 구성 현황

특성별	구분	사례수	구성비(%)
성별	남	212	90.21
	여	23	9.79
직급	정교수	126	53.62
	부교수	71	30.21
	조교수	33	14.04
	전임강사	5	2.13
계열	인문사회	98	41.70
	자연과학	57	24.26
	공학	52	22.13
	예·체능	5	2.13
	의학	23	9.79
정년보장 여부	정년보장	153	65.11
	비정년보장	82	34.89
현재 성과급적연봉제 적용 여부	적용	28	11.91
	비적용	207	88.09
계		235	100

### 3.2. 성과급적 연봉제에 대한 인식분석

#### 3.2.1. 성과급적 연봉제 도입에 대한 인지여부 및 찬성여부

성과급적 연봉제 도입을 위한 공무원 보수 규정 개정안에 대해서는 알고 있으나 제도에 대한 반대가 81.28%로 대부분의 교수들이 반대하는 것으로 나타났다.

〈표 3-2〉 성과급적 연봉제 도입에 대한 인지 및 찬성여부

구분	성과급 연봉제 도입 인지여부	구분	연봉제 도입 찬성여부
인지	222(94.47%)	찬성	44(18.72%)
불인지	13(5.53%)	반대	191(81.28%)
계	235(100%)	계	235(100%)

### 3.2.2. 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)

성과급적 연봉제 도입에 대한 교수들의 인식 빈도분석 결과는 <표 3-3>과 같다. 성과급적 연봉제 도입 내용은 대체적으로 인지하고 있으나, 도입이 시대적 요청이라고 인식하지 않으며, 호봉제보다 더 불리하고, 오히려 성과급적 연봉제 도입이 중앙정부(교육과학기술부)의 통제수단으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-3> 성과급적 연봉제 도입에 대한 의견(인식)

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다	계
세부내용 인지여부	17 7.23%	46 19.57%	70 29.79%	71 30.21%	31 13.19%	235 (100%)
도입이 시대적 요청이다	85 36.17%	53 22.55%	40 17.02%	46 19.57%	11 4.68%	
호봉제보다 더 좋다	94 40.00%	65 27.66%	36 15.32%	31 13.19%	9 3.83%	
호봉제보다 더 유리하다	49 20.85%	34 14.47%	83 35.32%	55 23.40%	14 5.96%	
중앙정부의 통제수단이다	11 4.68%	19 8.09%	41 17.45%	72 30.64%	92 39.15%	

### 3.2.3. 성과급적 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 빈도분석 결과

성과급적 연봉제 도입에 대한 장·단점에 대한 설문조사 빈도분석 결과는 <표 3-4>와 같다. 교수들의 학문적 자유를 침해할 것으로 나타났으며, 성과향상 부분에 대한 결과도 대체적으로 부정적인 결과를 보인다. 특히 성과향상 부분 중에서도 연구분야 보다 교육분야 및 봉사분야에 있어서 성과향상이 없을 것으로 나타나고 있다. 성과향상 부분과 같은 맥락에서 교육·연구·봉사부분에서도 질적 저하를 보일 것으로 설문조사 결과 나타났다.

연봉제 도입으로 우수교원 확보 부분에서도 교수님의 인식결과는 회의적으로 나타나고 있다. 사기저하도 예상되며, 특히, 불안감으로 사기 저하는 그렇다가 72%에 육박하고 있다. 성과중심의 조직문화개선이 될 것이라는 부분에서도 회의적인 반응을 보이며, 오히려 과다 경쟁으로 조직문화가 훼손될 수 있다는 의견에서 그렇다가 무려 87%로 높게 나타났다.

또한, 성과급적 연봉제 도입으로 단기성과에 치중하며 대학 경쟁력에 도움이 되지 않고, 대외적 대학평가에 도움이 되지 않을 것으로 빈도분석 결과 나타나고 있다.

<표 3-4> 연봉제 도입으로 예상되는 장·단점 빈도분석 결과

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다	계
학문적 자유 침해	5 2.13%	35 14.89%	23 9.79%	81 34.47%	91 38.72%	235 (100%)
교육분야 성과향상	65 27.66%	67 28.51%	43 18.30%	49 20.85%	11 4.68%	
교육의 질적저하	20 8.51%	43 18.30%	33 14.04%	71 30.21%	68 28.94%	
연구분야 성과향상	37 15.74%	48 20.43%	48 20.43%	81 34.47%	21 8.94%	
연구의 질적저하	15 6.38%	43 18.30%	40 17.02%	69 29.36%	68 28.94%	
봉사분야 성과향상	62 26.38%	76 32.34%	70 29.79%	23 9.79%	4 1.70%	
봉사분야 질적저하	21 8.97%	37 15.74%	86 36.60%	46 19.57%	45 19.15%	
우수교원 확보유리	66 28.09%	60 25.53%	49 20.83%	49 20.85%	11 4.68%	
능력 교수 우대	24 10.21%	66 28.09%	43 18.30%	82 34.89%	20 8.51%	
시기의욕 증대	68 28.94%	72 30.64%	58 24.68%	28 11.91%	9 3.83%	
불안감으로 사기저하	8 3.40%	19 8.09%	39 16.60%	94 40.00%	75 31.91%	
객관적 평가혼란	4 1.70%	15 6.38%	23 9.79%	87 37.02%	106 45.11%	
성과중심 조직문화개선	72 30.64%	71 30.21%	46 19.57%	41 17.45%	5 2.13%	
과다경쟁 위하감조성	2 0.85%	10 4.26%	19 8.09%	77 32.77%	127 54.04%	
단기성과 치중	3 1.28%	14 5.96%	24 10.21%	71 30.21%	123 52.34%	
대학 경쟁력 강화	58 24.68%	73 31.06%	44 18.72%	52 22.13%	8 3.40%	
대외적 대학평가도움	45 19.15%	62 26.38%	49 20.85%	67 28.51%	12 5.11%	

## 3.2.4. 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석

성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석 결과는 <표 3-5>와 같다. 성과급적 연봉제의 효율적 운영을 위해 우선적으로 갖춰야 할 요인중에서 합리적 객관적 평가 기준 절차 마련을 가장 우선하는 순위로 나타났으며, 그 이외의 요인에서도 볼 수 있듯이 평가기준(교육, 연구, 봉사 간 균형된 평가기준 마련 및 학문, 대학 특성이 반영된 객관적 평가지표 마련)의 객관성 확보를 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인으로 꼽고 있다. 이에 비하여 집단평가에 대해서는 회의적 반응을 보이고 있으며, 성과별 차등 폭의 점진적 확대는 가장 낮은 요인으로 나타났다6).

&lt;표 3-5&gt; 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인 분석

구 분	우선순위합	순위
합리적 객관적 평가기준 절차 마련	484	1
교육, 연구, 봉사간 균형된 평가기준 마련	437	2
평가주체의 객관성과 전문성 확보	403	4
학문, 대학특성 반영된 객관적 평가지표 마련	433	3
양적 및 질적 실적 반영하는 성과평가	356	6
학과, 단과대 등 집단평가 결과 반영	114	9
플러스섬 형태의 연봉제 운영	361	5
정부지원 예산 확보	337	7
성과별 차등 폭의 점진적 확대	93	10
대학의 자율성 증대	313	8

※ 우선순위 합은 순위에 대해 가중치를 부여(1순위는 5점, 2순위는 4점, 3순위는 3점, 4순위는 2점, 5순위는 1점)하여 합산한 금액임.

- 6) 우선 요인에 있어서 전체 응답자중 가장 많이 답변한 1, 2순위는 플러스섬 형태의 연봉제 운영으로 각각 96명과 22명이며 5순위 안에 없는 항목 중 가장 많은 것은 성과별 차등 폭의 점진적 확대이다. 그 이외에 1, 2순위로 두 번째로 많이 선택한 항목으로 객관적 평가기준 절차 마련을 꼽은 응답자는 각각 66명과 31명으로 총 97명이다.

## IV. 결 론

본 연구는 앞으로 시행하게 될 국립대학 교원 성과급적 연봉제에 대한 교수들의 의견을 조사분석하여 성과급적 연봉제의 효율적인 운영 방향을 모색하기 위한 목적으로 실시되었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌분석을 통하여 연봉제에 대한 이론을 고찰하였고, 또한 최근 발표한 교육과학기술부의 성과급적 연봉제에 대한 운영지침 및 언론매체 등을 통하여 2011년부터 도입 예정인 국립대학 교원 성과급적 연봉제 실시에 대한 추진경과 및 실시내용을 조사하였다. 그리고 전체 43개 국립대학교 중 지역적으로 대표성을 띠는 거점 국립대학교 10개 대학의 전임교수 중 약 20%인 2,000여명을 무선 표집하여 설문조사를 실시하였다.

이상의 과정을 통하여 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국립대학 교원 성과급적 연봉제 도입을 공무원 보수 규정 개정안에 대해서는 알고 있으나, 대부분의 교수들이 동 제도에 대해 반대의 입장을 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 교수님의 인식 빈도분석 결과, 세부내용은 대체적으로 인지하고 있으나, 도입이 시대적 요청이라고 인식하지 않으며, 호봉제보다 더 불리하고, 오히려 성과급적 연봉제 도입이 중앙정부(교육과학기술부)의 통제수단으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 교수의 특성별 차이를 보면 몇몇 항목에서 계열별, 직급별로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나, 전체 빈도분석 결과와 비교해 볼 때 큰 의미를 부여하기는 어려운 것으로 나타났다.

셋째, 성과급적 연봉제 도입에 대한 장·단점에 대한 설문조사 결과, 교수들의 학문적 자유를 침해할 것으로 나타났으며, 성과향상 부분에 대한 결과도 대체적으로 부정적인 결과를 보였다. 특히 성과향상 부분 중에서도 연구분야 보다 교육분야 및 봉사분야에 있어서 성과향상이 없을 것으로 나타나고 있다. 성과향상 부분과 같은 맥락에서 교육연구·봉사 부분에서도 질적 저하를 보일 것으로 설문조사 결과 나타났다. 연봉제 도입으로 우수교원 확보 부분에서도 교수님의 인식결과는 회의적으로 나타나고 있다. 특히, 불안감으로 사기가 저하될 것이며, 성과중심의 조직문화개선이 될 것이라는 부분에서도 회의적인 반응을 보이며, 오히려 과다경쟁으로 조직문화가 훼손될 수 있다는 의견이 높게 나타났다. 성과급적 연봉제 도입으로 단기성과에 치중하며, 대학 경쟁력에 도움이 되지 않고, 대외적 대학



평가에 도움이 되지 않을 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 카이제곱 결과를 보면 몇 개의 항목에서 교수 특성별로 통계적으로 유의한 차이를 보이지만 교수 특성별 차이와 전체의 빈도분석 결과의 차이가 크지 않음을 알 수 있다.

끝으로, 효율적인 성과급적 연봉제 도입을 위해서는 합리적·객관적 평가기준 및 절차 마련을 가장 우선하는 순위로 나타났으며, 그 이외의 요인에서도 볼 수 있듯이 평가기준(교육, 연구, 봉사 간 균형된 평가기준 마련 및 학문, 대학 특성이 반영된 객관적 평가지표 마련)의 객관성 확보에 성과급적 연봉제 효율적 운영을 위한 우선 요인으로 꼽고 있다. 이에 비하여 집단평가에 대해서는 회의적 반응을 보이고 있으며, 성과별 차등 폭의 점진적 확대에 대해서는 가장 낮은 요인으로 나타났다.

이상과 같이 교수들의 성과급적 연봉제에 대한 인식은 대체적으로 부정적으로 나타났으며, 이에 대한 효율적인 운영에 대한 과제는 우선적으로 합리적이고 객관적인 평가기준 및 절차 마련이 우선되어야 할 것으로 보인다. 공정한 평가를 위해서는 폭넓은 의견을 반영하여 교수업적 평가제도를 최대한 구체화하고, 교육, 연구, 봉사 분야 간 균형된 평가기준과 학문, 대학 특성이 반영된 객관적인 평가지표의 설계와 운영이 필요하겠다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 공공기관 및 대학기관, 특히 국립대학에서의 연봉제 도입에 대한 사례가 거의 없어 사립대학의 연봉제 도입 사례에 대한 내용을 바탕으로 연구를 진행하였기 때문에 국립대학의 특성을 정확히 반영하지 못하였을 가능성이 있다.

둘째, 국립대학 교원 성과급적 연봉제를 전면 실시하기 전 단계이기 때문에 설문조사 응답자 대부분이 본 제도에 대한 관심이 많은 교수들만 응답했을 가능성이 있어, 표본선택오류(Selection Bias)의 가능성이 있다.

향후에는 성과급적 연봉제 운영에서 가장 중요하고 합리적이고 객관성 있는 평가기준 및 절차와 평가지표 등에 대한 구체적이고 합리적인 대안을 제시하려는 체계적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

이상과 같은 한계에도 불구하고 향후 국립대학에 도입하게 될 교원 성과급적 연봉제에 대한 교수들의 의식 조사 연구를 처음으로 시도함에 본 연구의 의의를 둘 수 있다. 앞으로 본 연구를 기점으로 성과급적 연봉제 실시 후 국립대학의 특성을 반영한 실질적 효과에 대한 연구와 동 제도 운영 개선방안에 대한 추가적인 연구를 수행할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김미란 외(2010), 『대학교수 노동시장 분석』, 한국직업능력개발원.
- 김신복, 이재기, 진재구(1999), “교수 계약제 임용 및 연봉제 실시방안”, 『교수임용·보수체계 연구진 공청회 자료』.
- 김준걸(2001), “연봉제에 대한 사립대학 교수들의 의식 분석”, 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 나민주(2000), “국립대학 교수 연봉제의 설계방향”, 『고등교육연구』, 제11권 제1호.
- 박준성(1998), “교수 연봉제의 설계 방안과 전망”, 『대학교육』 통권 94호.
- 박준성(1999), “대학 연봉제 도입방안과 전망”, 『대학지성』 통권 9호.
- 서명석(2010), “국립대학 구조조정 제도화 과정에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 유규창(1998), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구”, 『경영학연구』 제27집.
- 이현정(2010), “연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 진재구(2000), “대학교수 연봉제 실시의 전제조건과 설계 방안”, 『교수업적평가 설계와 연봉제 추진과정』, 한국대학교육협의회 연수부.
- 한기석(1998), “대학기관의 연봉제 도입에 관한 연구-A대학의 사례를 중심으로-”, 공주대학교 대학원 석사학위논문.