

성과연봉제 도입에 대한 정책연구 요약 보고서

I. 교과부에서 제시한 누적연봉제의 주요내용	1
1. 주요내용	
2. 구체적인 시뮬레이션 결과	
3. 서울대학교 교수들의 누적연봉제에 대한 설문조사 결과	
II. 국립대학교 교원들에 대한 누적연봉제 도입의 문제점	5
1. 법적 검토	
2. 현실적 타당성 검토	
III. 국립대학 교원의 성과급에 대한 개선방안	6
1. 합리적인 평가제도의 확립	
2. 성과급제 개선방안	

서울대학교 교수협의회

1. 교과부에서 제시한 누적연봉제의 주요 내용

1. 주요내용

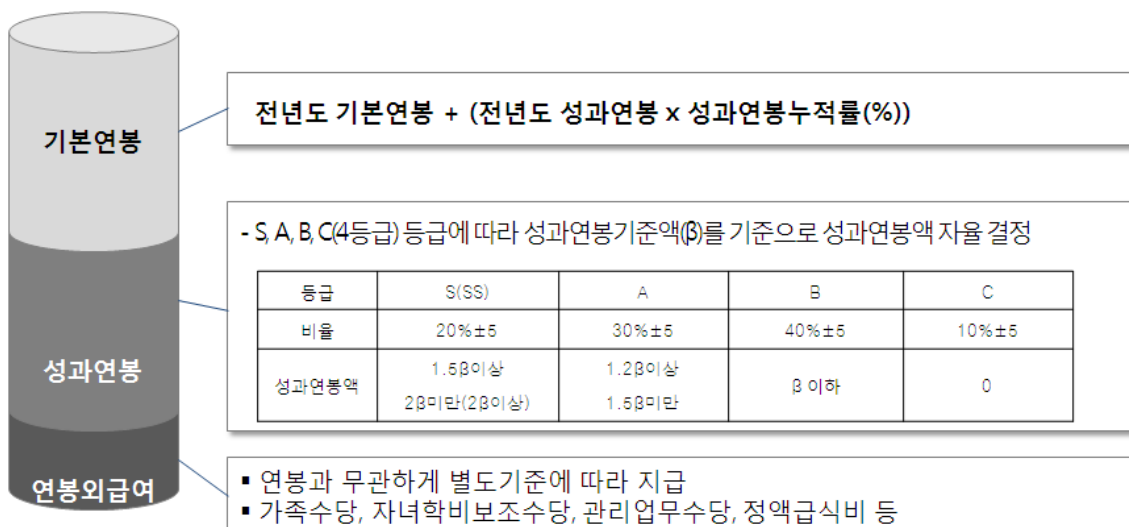
1) 적용시기 및 대상

<그림 1> 적용대상 단계적 확대(공무원보수규정 부칙 제8조)

1단계 (‘11. 3 ~)	2단계 (‘13. 1 ~)	3단계 (‘15. 1 ~)
신임교원	비정년 교원	정년 보장 교원
<ul style="list-style-type: none"> ’11년 상반기 이후 신규 임용하는 모든 교원에 대해 적용 ’12년 성과평가 실시하여 성과평가 결과에 따라 ’12년 중 최초의 성과연봉 지급 	<ul style="list-style-type: none"> 개정된 공무원보수 규정 시행당시(2011.1.10) 재직 중인 교원 중 비정년교원은 2013. 1. 1.부터 적용. 2013년에 성과평가 실시하여 그 결과에 따라 2013년 중 최초의 성과연봉 지급 	<ul style="list-style-type: none"> 개정된 공무원보수 규정 시행당시 재직 중인 교원 중 정년교원은 2015. 1. 1.부터 적용. (전면시행) 2015년에 성과평가 실시하여 그 결과에 따라 2015년 중 최초의 성과연봉 지급

2) 연봉의 구성 및 조정방식

<그림 2> 교과부의 성과연봉제의 구성 및 조정방식



3) 성과평가

평가방법	대학별 특성을 고려하여 대학이 자율적으로 결정
평가단위	기존 교수업적평가 단위 고려하여, 단과대학, 계열, 충분한 수의 복수 학과(부) 등 합리적인 범위 내에서 결정
평가기준 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대학 발전전략 고려한 특정 실적 강조, 평가단위 특성에 따른 차별화 및 다양한 정성평가 활용 등 ▪ 산학협력, 취업지도 등 대학별로 필요한 실적항목을 포함하여 '종합적인 교원 성과평가체제'구축·운영 ▪ 동일한 평가단위 내의 동일한 기준으로 평가 -직급,연령,재직기간 등 성과와 무관한 특성에 따른 평가기준 및 내용 차등적용 불가 -학무분야별 특성에 따른 평가의 내용,방법 차별화는 가능 <p>예) 단과대학인 '예술대학'을 평가단위로 하여 동일기준으로 평가하더라도 음악과, 미술과, 체육과 등 학과특성에 따라 상이한 평가내용, 방법 적용가능</p>

2. 구체적인 시뮬레이션 결과

- A대학의 성과연봉 누적률은 25%이라고 가정(성과연봉 누적률은 교과부가 결정)
- A대학의 평가등급 및 등급별 성과급은 다음과 같다고 가정(각 대학별 자율 결정)

등급	S등급	A등급	B등급	C등급
금액(원)	5,355,000(1.7β)	3,780,000(1.2β)	3,150,000(β)	0

등급	년차	현재 10호봉일 경우		현재 20호봉일 경우		현재 30호봉일 경우		
		호봉제(총액)	성과연봉제(총액)	호봉제(총액)	성과연봉제(총액)	호봉제(총액)	성과연봉제(총액)	
S등급만	5년차	34,154,100	40,379,940	48,000,240	52,709,760	62,056,980	68,059,260	
	6년차	35,466,300	41,718,690	49,691,520	54,048,510	62,904,240	69,398,010	
	7년차	36,778,500	43,057,440	51,386,040	55,387,260	63,751,500	70,736,760	
	8년차	38,082,600	44,396,190	53,077,320	56,726,010	64,598,760	72,075,510	
받을 경우	9년차	39,386,700	45,734,940	54,771,840	58,064,760	65,446,020	73,414,260	
	10년차	40,700,520	47,073,690	56,058,120	59,403,510	66,293,280	74,753,010	
	A등급만	5년차	34,154,100	37,229,940	48,000,240	49,559,760	62,056,980	64,909,260
		6년차	35,466,300	38,174,940	49,691,520	50,504,760	62,904,240	65,854,260
7년차		36,778,500	39,119,940	51,386,040	51,449,760	63,751,500	66,799,260	
8년차		38,082,600	40,064,940	53,077,320	52,394,760	64,598,760	67,744,260	
받을 경우	9년차	39,386,700	41,009,940	54,771,840	53,339,760	65,446,020	68,689,260	
	10년차	40,700,520	41,954,940	56,058,120	54,284,760	66,293,280	69,634,260	
	B등급만	5년차	34,154,100	34,394,940	48,000,240	46,724,760	62,056,980	62,074,260
		6년차	35,466,300	34,985,565	49,691,520	47,315,385	62,904,240	62,664,885
7년차		36,778,500	35,576,190	51,386,040	47,906,010	63,751,500	63,255,510	
8년차		38,082,600	36,166,815	53,077,320	48,496,635	64,598,760	63,846,135	

받을 경우	9년차	39,386,700	36,757,440	54,771,840	49,087,260	65,446,020	64,436,760
	10년차	40,700,520	37,348,065	56,058,120	49,677,885	66,293,280	65,027,385
C등급만	5년차	34,154,100	29,669,940	48,000,240	41,999,760	62,056,980	57,349,260
	6년차	35,466,300	29,669,940	49,691,520	41,999,760	62,904,240	57,349,260
	7년차	36,778,500	29,669,940	51,386,040	41,999,760	63,751,500	57,349,260
	8년차	38,082,600	29,669,940	53,077,320	41,999,760	64,598,760	57,349,260
받을 경우	9년차	39,386,700	29,669,940	54,771,840	41,999,760	65,446,020	57,349,260
	10년차	40,700,520	29,669,940	56,058,120	41,999,760	66,293,280	57,349,260

○ 이상의 시뮬레이션을 통해 다음과 같은 사실을 알 수 있다.

- B 등급 이하(50%)만 받을 경우에는 현재 호봉제보다 연봉이 삭감되는 결과가 나올 수 있다.

- 20호봉일 경우에는 A등급만 받는다고 하여도 호봉제보다 연봉이 삭감되는 결과가 나올 수 있다.(8년차-10년차) 그 결과 20호봉일 경우 누적연봉제가 실시되면 현재보다 연봉이 삭감될 가능성이 많다.

- 10년차를 기준으로 같은 연차라고 하더라도 약 1,740만원(17,403,750원)정도 연봉의 차이가 날 수 있다.

- 이런 연봉 격차는 신규임용 교원에게 더욱 심하다. 이론상 신규교원이 계속 C 등급만을 받는다면, 약 2,000만원의 연봉을 받는 교원도 나타날 수 있다.(현 대학 교원 1호봉 연봉액:20,052천원)

- 이상의 문제점은 누적연봉의 누적률이 클수록, 등급별 성과급의 차등폭이 클수록 더욱 심각하게 나타난다.

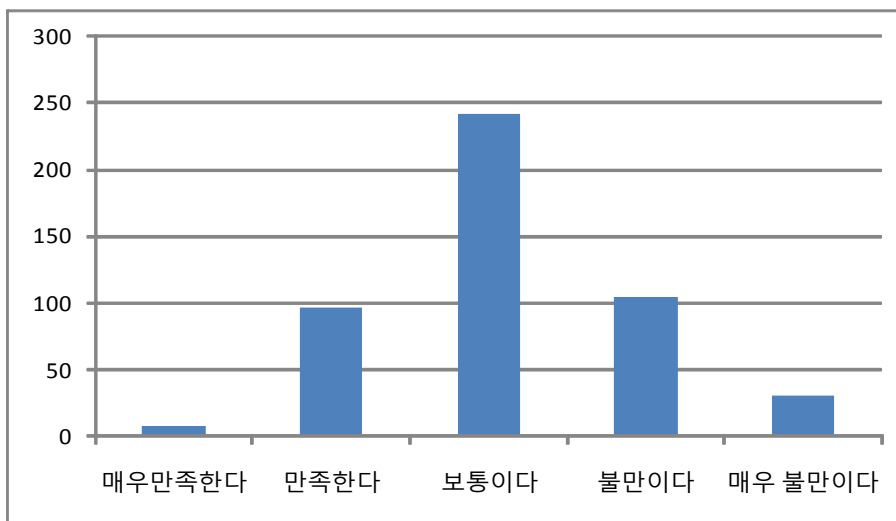
3. 서울대학교 교수들의 누적연봉제에 대한 설문조사 결과

- 대상 : 서울대학교 전임교원 484명(484부 / 전체 전임교원 1,846명의 26.2%)

- 실시시기 : 2010. 12.

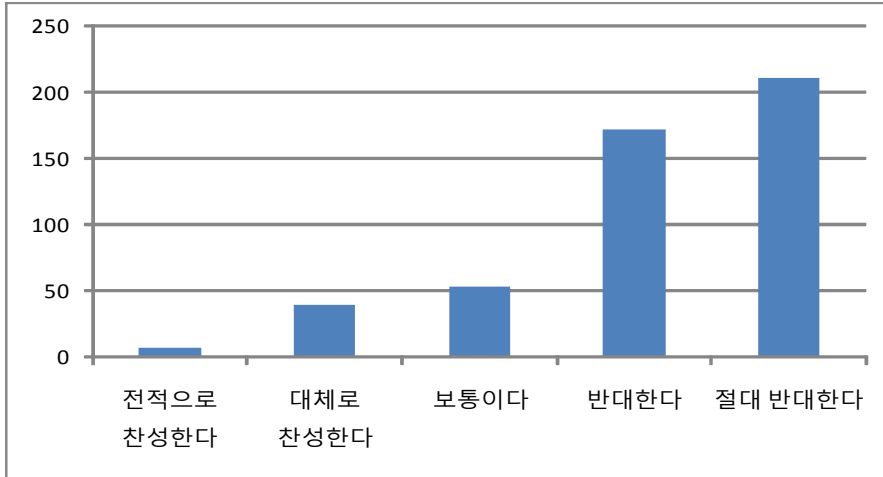
- 조사방법 : 방문배포, 이메일, 팩스 등을 통한 무기명

1) 현재 급여체계에 대한 만족도



- 보통이다(50.1%), 만족한다(20.1%), 불만이다(21.7%)로 정규분포에 가까움.

2) 교과부 누적연봉제에 대한 찬성 여부



- 절대반대한다(43.6%), 반대한다(35.5%)로 반대의견이 79.1%임.

3) 설문 분석 결과

- 누적연봉제 도입에 대한 반대가 응답자 절대 대다수의 의견(79.1%)으로 나타났다.
- 이러한 반대는 조사된 모든 변수들의 전반에 걸쳐 고르게 분포함.
- 소속대학, 직급, 근속년수나 현재의 급여체계에 대한 만족 여부등에 상관 없이 일관되게 나타남.
- 특히 누적연봉제에 대해 많이 알고 있는 응답자일수록 반대하는 경향이 더욱 뚜렷함.

<표> 누적연봉제 인지에 따른 누적연봉제에 대한 찬반

		성과연봉제에 대한 찬반					합
		전적으로 찬성한다	대체로 찬성한다	보통이다	반대한다	절대 반대한다	
성과연봉제 인지에 따른	전혀 모른다	0	3	1	9	6	100.0%
	들어본 적은 있다	0	11	21	54	38	100.0%
	어느 정도 알고 있다	2	18	26	71	75	100.0%
	대부분 알고 있다	5	7	3	30	57	100.0%
	매우 잘 알고 있다	0	0	0	8	35	100.0%
	합	7	39	51	172	211	484
		1.5%	8.1%	10.6%	35.8%	44.0%	100.0%

II. 국립대학교 교원들에 대한 누적연봉제 도입의 문제점

1. 법적 검토

- 교육의 자주성 및 대학의 자율성 침해
 - 대학교원의 연구, 교육활동은 성과를 객관적으로 평가하기 어려움.
 - 누적연봉제를 통하여 대학교원에게 평가자 또는 기준결정권자의 관점이 강제됨.
- 교원지위법정주의 위반
 - 교원의 지위는 법률로 규정되어야 함.(헌법 제31조 제6항)
 - 누적연봉제는 법률로 규정되어야 하는데, 대통령령인 공무원보수규정의 개정을 통하여 도입하려고 함.
- 법인화 이후 노동법적 문제가 제기됨.
 - 법인화로 인해 교원의 신분이 변화함(공무원 신분의 상실).
 - ※ 국립대학법인 서울대학교 설립·운영에 관한 법률 제15조(교직원 등)
③ 국립대학법인 서울대학교 교직원의 자격·임면·복무, 신분보장·사회보장 및 징계에 관하여 이 법에서 정하지 아니한 사항은 「사립학교법」을 준용한다.
 - 누적연봉제의 도입으로 근로조건이 악화되는 경우, 근로기준법상 취업규칙의 불이익 변경절차를 거쳐야 함.
 - ※ 근로기준법 제94조(규칙의 작성, 변경 절차) ① 사용자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야 한다. 다만, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.
 - 교원 과반수의 동의가 필요한 사항임.

2. 현실적 타당성 검토

1) 성과평가제도의 타당성

- 평가지표의 문제
 - 객관적인 평가지표의 설정 어려움.
 - 정량평가 중심의 평가지표=> 성과의 질적 저하 우려.
 - 획일적인 평가지표=> 교수들의 교육·연구활동의 자율성 침해
- 평가자의 문제
 - 상급자에 의한 평가 자체가 불가능함.
 - 현실적으로 학장 또는 학과(부)장이 평가자가 될 가능성이 높음.
 - 평가자의 전문성 부족.

- 평가자에 교원이 종속될 우려가 존재(실질적인 상하관계로 변질)

2) 성과주의의 폐해

- 중장기적이고 무형적인 성과의 반영이 어려움.
=> 단기적, 유형적 성과에 집착.
- 교육, 연구 역량의 조기 소진 우려.
- 단기간에 가시적인 성과를 내기 어려운 학문(특히 기초학문의 분야)의 쇠퇴 초래.

3) 모델설정의 부적합.

- 보수총액 동결로 인하여 누적연봉제의 목적을 달성하기 어려움.
 - 누적연봉제의 목적: 동기부여와 우수 인재 유치
 - ‘제로섬 방식’: 동기 부여와 우수 인재 유치에 어려움.
- 교원 사이의 격차가 심해짐.
 - “성과연봉의 차등+기본연봉의 상승분”으로 격차가 심해짐.
 - C등급을 받는 교원(10%)은 실질적으로 연봉이 삭감됨.
- 획일적 상대평가제도의 문제.
 - 객관적 성취와 무관하게 상대평가에 따라 등급화함.
 - 우수한 교원이 많은 평가단위일수록 등급평가에 불리함.
 - 장기적으로 우수한 국립대학의 발전에 장애가 됨.

III. 국립대학 교원의 성과급제에 대한 개선방안

1. 합리적인 평가제도의 확립

1) 평가의 원칙

- 평가는 공정하게 시행되어야 한다.
- 평가의 객관성이 보장하여야 한다.
 - 평가의 기준과 방법은 당사자들이 동의할 수 있도록 명확하고 공개된 적절한 평가항목, 항목별 상대적 중요도, 평가척도를 합리적으로 설정되어야 한다.
 - 평가의 원칙과 기준, 대상, 평가항목, 평가결과의 반영 등은 사전에 공개되어야 하며, 이 기준에 따르면 누가 평가하더라도 일관성 있는 결과도출되도록 해야 한다.
- 평가는 평가단위에 따라 자율적으로 시행되어야 한다.
 - 학문영역의 특수성을 인정하여 평가단위별로 조정할 수 있도록 자율성을 부여하며 평가의 기준과 방법은 평가단위에 따라 다양하게 설정되어야

한다.

○ 성과평가는 교원의 잠재력을 개발하고 교육의 질을 높일 수 있도록 설계되어야 한다.

- 성과평가방법, 절차 및 결과를 당사자에게 통보하여야 하고, 당사자와의 피드백을 통하여 당해 교원의 성과가 창출되지 못한 원인을 파악하게 하도록 하여, 다음년도에는 성과를 창출할 수 있도록 도와주는 역할을 하여야 한다.

2) 개선방안

○ 현행 교수업적 평가기준

- 각 단과대학별 또는 각 학과(부)별로 세분화되어 있음.
- 교육, 연구, 봉사를 평가요소로 함.(각 단과대학별, 학과(부)별로 차이는 있지만, 점수화함.)
- 각 단과대학별 또는 각 학과(부)별 교수업적평가위원회를 구성하고 있음.

○ 현행 교수업적 평가기준을 기본으로 하여, 섬세한 수정을 필요로 함.

- 세부적인 평가기준을 정하는 것은 각 학과(부)별 교수회의에서 결정함(각 학과(부)의 자율에 맡김).
- 상대평가로 할 것인지, 절대평가로 할 것인지 여부 결정(일부 학과에서는 점수제를 채택).
- 학과(부)별로 평가집단을 구성하되, 최소 평가집단의 인원수를 고려해야 함.
- 정량적인 평가에 정성적인 평가방식을 더함.(학회, 학과 내 동료평가를 고려함.)
- 강의평가의 경우, 평가자의 책임성이 없으므로, 전문가집단의 평가와 병용함.
- 평가기간도 1년을 원칙으로 하되, 학과(부)의 특성에 따라 3년 단위의 평가도 검토해 볼 필요가 있음.
 - ※ 필요시 평가기간 유예제도를 둬.
- 음악대학, 미술대학 등 특수성을 감안한 별도의 평가기준 필요. 특히 성과보다 역량에 기초한 평가가 더 적합함.

○ 교수업적평가위원회의 전문성 강화

- 교수업적평가위원회를 상시조직화하고, 인사전문가를 상임위원 또는

직원으로 선발하여 전문성을 강화함.

- 교수업적평가위원회를 학장으로부터 독립적인 위원회로 만들어, 독립성과 공정성 강화.

○ 이의제기 절차의 확립

- 평가기준, 평가절차, 평가결과를 피평가자에게 통보
- 피평가자는 교수업적평가위원회에 이의제기 가능
- 교수업적평가위원회는 피평가자의 의견청취 또는 청문을 필수적으로 시행
- 교수업적평가위원회의 결정에 대하여 대학본부 산하 위원회에 재심 청구 가능

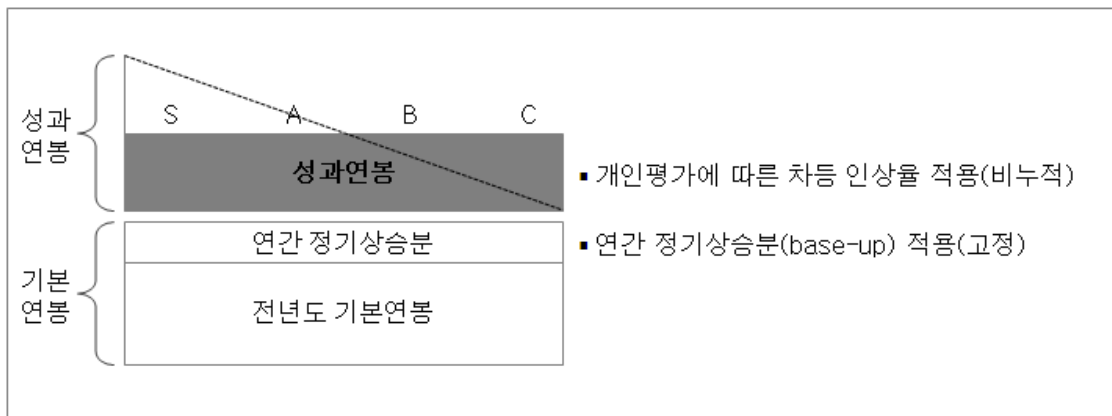
2. 성과급제 개선방안

1) 제1안: 현행 제도 유지

- 현행 제도에서도 성과급적인 요소가 상당부분 도입되어 있음.
 - 성과급제도, 우수연구자, 우수강의자에 대한 수상, 논문에 따른 수당, 용역에 따른 각종 경제적 보상책 등.
- 필요한 경우 1회적 인센티브제도를 강화함으로써 동기유발을 할 수 있음.

2) 제2안: 비누적 성과연봉제

- 기본연봉은 기존 제도(호봉제적 승급)를 유지하고, 성과연봉을 비누적제로 도입하는 방안.



3) 제3안: 일부 누적 성과연봉제

- 기본연봉의 연간 정기상승분을 적용하고 누적연봉제를 실시하는 방안

