주요기사

연봉제의 효력과 부작용

연봉제란 매해 책정되는 봉급 인상만을 뜻하는 것이 아니다. 미국 교수의 연봉은 초봉, 연말 인상(raises), 승진 보수(promotion adjustment), 그리고 시장 조절(market adjustment)의 합이다. 봉급이 결정되는 데는 일련의 과정이 있다. 때문에 연봉제가 성공하기 위해 반드시 큰 폭의 봉급 인상률이 필요한 것은 아니다. 남보다 봉급 몇 푼 더 받았다는 것보다는 "평균"보다 더 높이 "인정" 받았다는 만족감이 더 중요한 것 같다.

조 벽
미시간 공대 교수/옴부스맨

연봉제는 개혁의 비상책으로 일반 사회에서 슬슬 언급되더니, 이제는 대학에서까지 당연히 적용하려 하고 있다. 연봉제란 열심히 일하면 일하는대로 임금이 올라가는 인센티브 제도를 적극 활용해서 능률을 올리자는 게 주목적이다. 개개인의 실적을 따져 실적만큼 보상하겠다는 이런 제도는 한국에서는 새로운 임금 시스템이다. 그러나 우리가 과연 연봉제를 얼마나 심도 깊게 생각을 해 보았나. 시간이 정해 주는 호봉제에 젖어 있었기 때문에 봉급은 그저 월말에 받아서 집에다 갖다 받치는 돈 정도로 생각해 왔다. 그러다가 갑자기 최근에 들어 연봉제를 마치 개혁의 만병통치약으로 여기고 너무들 서두르는 듯하다. 나는 성급한 연봉제의 도입에 앞서 연봉제의 요소, 효력, 역효과와 조건 등을 한번 쯤 고려해 볼 필요가 있다고 생각한다.

연봉제의 요소

연봉제란 매해 책정되는 봉급 인상만을 뜻하는 것이 아니다. 미국 교수의 연봉은 초봉, 연말 인상(raises), 승진 보수(promotion adjustment), 그리고 시장 조절(market adjustment)의 합이다. 봉급이 결정되는 데는 일련의 과정이 있다. 이를테면 교수의 봉급은 학과장이 측정해서 계획안을 올리면 학장이 승인하고 총장 내지 사무처장이 최종 결재를 내린다. 물론 대학마다 다르지만 미국 대학에서는 대체적으로 학과장이 제시하는 연봉이 채택된다.(그 이유는 나중에 설명하겠다.)

초봉은 교수를 채용할 때 흥정되는 액수인만큼 교수마다 각각 다르다. 연말 인상은 모든 교수에게 똑같이 줄 수 있고(standard of living adjustment), 실적에 따라 차별화 할 수도 있고 (merit raise), 또 두가지 방법을 혼용할 수도 있다. 실적에 따를 경우, 교수들의 합의하에 제시된 실적 계산 방식(merit algorithm)에 의해 정할 수도 있고 아예 학과장이 단독으로 판단해서 정하기도 한다. 승진 보수는 조교수가 부교수로, 또는 부교수가 정교수로 승진될 때 저절로 나오는 특봉이며 액수는 승진 교수의 실적과 무관하게 일률적으로 지급된다. 시장 조절은 교수의 봉급 수준을 경쟁 대상 대학이나 벤치마킹(benchmarking) 대학의 수준에 맞추기 위하여 특별히 지급되는 것이다. 자기네 대학에서 절실히 필요한 교수가 타 대학이나 기관으로 전근갈 수 있다고 판단될 때 특별히 쓰는 수단이기도 하다. 즉, "스타" 교수를 그 학교에 돈으로 붙잡아 두기 위해 비상책으로 쓰는 것이다. 그러나 대부분의 교수는 자신의 시장성(marketability)을 아예 고려하지 않는다. 따라서 시장 조절은 실제 또는 인식된 시장성을 고려한 것이며, 몇몇 행정인의 판단에 의해 극 소수의 교수에게만 실시하는 것이다.

연봉제의 요소를 따져 보면 연봉제란 실적과 어느 정도 연관이 있지만 행정인의 판단이 많이 개입된다. 그 뿐만 아니라, 실적의 분류를 정하고 또 실적을 계산하는 사람이 행정인이다보니 교수의 봉급은 사실상 행정인의 재량에 달려 있고, 따라서 상당히 주관적인 시스템이라는 결론이 나온다. 이런 결론을 볼때 요즘 한국에서 연봉제가 실적에 따른 봉급이어서 합리적이고 객관적이라고 주장하는 것과는 상당히 상반되는 시스템이라는 점을 지적하고 싶다.

연봉제의 효력

미국 대학 행정인들은 교수들을 고양이 떼에 비유한다. 교수들을 움직이는 일이 제멋대로 행동하는 고양이 떼를 몰고 가기 보다 더 힘들다고 한다. 그러나 고양이 떼를 소 떼같이 뒤에서 몰고 가기는 어려워도 앞에서 생선 한마리로 미끼 삼아 이끌어 가기는 쉽듯이 연봉제라는 인센티브는 참으로 대단한 효력을 발휘한다.

연봉제가 열심히 일한 교수를 우대하는 시스템이기는 하지만 여기서 "열심히 일했다"는 말은 바로 "행정인이 정한 목적을 달성하는 데 기여를 했다"는 뜻이다. 뒤집어 보면 연봉제에서는 교수가 자기 스스로 세운 목적을 향해 일을 아무리 열심히 했어도 그 대학의 주요 목적과 일치하지 않는다면 철저히 무시된다. 따라서 대학 당국은 새로운 방향이나 목적을 세우고 교수들이 그 목적을 따라주길 바랄 때 연봉제를 강도 높게 적용한다. 예를 들어 교육 중심에서 연구

중심 대학으로 전환하려고 하면 승진과 봉급 인상을 책정 할 때 연구 실적의 비중을 대폭 높인다. 또, 봉급 인상의 폭을 넓히는 동시 비대칭적으로 함으로써 극소수의 "스타" 교수를 창조해 내기도 한다. 예를 들어평균 인상률이 4% 일 경우 0%의 봉급 인상을 받는 교수가 있는가 하면 20%를 넘는 수퍼스타급 교수도 있다.승진 조건을 높이는 것은 실적 없는 교수를 승진 못하게 하는 "벌"의 개념이고, 봉급 인상률을 높히는 것은 잘하는 교수에 대한 "상"의 개념이다. 그리고 "스타"를 창조하는 것은 명백한 모델을 제시해 준다는 개념이다. 이렇게 막강한 퍼지티브와 네가티브 인센티브 제도는 위력을 발휘하여 교수의 연구 실적을 크게 향상시킬 수 있다. 실제 예로 미시간 공대는 이런 제도를 실행한 결과 교수들이 지난 10 년만에 연구 실적률을 300%나 끌어 올려다고 한다.

연봉제가 열심히 일한 교수를 우대하는 시스템이기는 하지만 여기서 "열심히 일했다"는 말은 바로 "행정인이 정한 목적을 달성하는 데 기여를 했다"는 뜻이다. 뒤집어 보면 연봉제에서는 교수가 자기 스스로 세운 목적을 향해 일을 아무리 열심히 했어도 그 대학의 주요 목적과 일치하지 않는다면 철저히 무시된다. 따라서 대학 당국은 새로운 방향이나 목적을 세우고 교수들이 그 목적을 따라주길 바랄 때 연봉제를 강도 높게 적용한다.

연봉제가 성공하기 위해 반드시 큰 폭의 봉급 인상률이 필요한 것은 아니다. 교수들은 갑부가 되고자 교수직을 선택한 것이 아니기 때문에 대체적으로 금전에 대해 큰 매력을 느끼지 않는다. 그래서 남보다 봉급 몇 푼 더 받았다는 것보다는 "평균"보다 더 높이 "인정" 받았다는 만족감이 더 중요한 것 같다. 아마 대부분의 교수들이 어려서부터 공부를 잘했고 평생 남보다 잘 한다는 우월감을 느끼고 살아와서 그런 모양이다. 따라서 호봉제는 "모두가 평균"인 평준 시스템인데 비해 연봉제는 봉급 인상에 평균의 위(우월)와 아래(열등)가 존재하기 때문에 위력을 발휘하는 것이다. 결국, 연봉제는 경제적 제도인 동시에 심리적 시스템인 것이다.

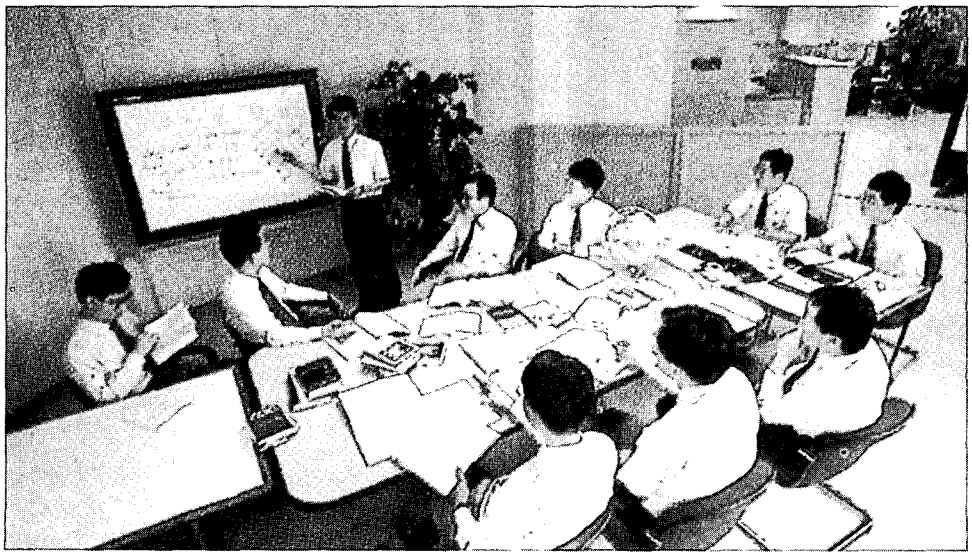
연봉제의 부작용

약이 강하면 강할 수록 부작용이 있듯이 연봉제라는 강력한 "약"에도 반드시 부작용이 따른다. 나는 미시간공대의 옴부스맨(Ombudsman)이기 때문에 보통 교수들이 쉽게 알 수 없는 대학의 문제점을 파악할 기회가 많다. 옴부스맨이란 한국에서는 상당히 생소한 보직이기 때문에 약간의 보충 설명을 하겠다. 대학을 국가로 볼 때 총장실이 행정부이고 교수회가 입법부라고 한다면 옴부스맨은 사법부가 된다. 그래서 대법원 원장같이 옴부스맨도 종신직이고 총장과 fraternal한 관계로 대우해 준다. 옴부스맨은 학교 내에 일어나는 모든 인사 문제 (교수간의 다툼, 교수와 직원·학생 사이의 충돌)를 조사할 수 있는 의무가 있

으며 판결을 내릴 권한이 있다. 미시간공대에는 단 한 명의 옴부스맨이 있으며 제시된 문제에 따라 특별 교수로 구성된 "검사/판사" 위원회를 구성하며 그 위원회의 위원장이 된다. 그래서 나는 우리 대학의 어두운 면을 샅샅이 알게 되었다. 그리고 대학 안의 갈등중에서 가장 심각한 문제가 바로 연봉제에서 일어나는 것임을 알게 되었다. 더 나아가 연봉제에 대한 행정인의 시각과 일반 교수의 시각에는 큰 차이가 있음을 알게 되었다. 나는 연봉제로 인한 분쟁에 올바른 판결을 내리기 위해 자연히 연봉제에 대한 이론과 사례를 연구하게 되었다. 따라서 이 글은 이론에 지우친 탁상공론이 아니며 단지 몇가지 에피소드에서만 비롯된 것이 아니다. 우선 연봉제를 실시할 경우 과연 어떤 일이 벌어 질 수 있는가 예를 들면서 그에 따른 부작용을 설명하고자 한다.

첫째, 같은 해에 같은 학과에 같은 직급으로 임명되어도 각 교수의 경력, 실력 등 개인에 따른 요소와 그 해의 경쟁률처럼 개인의 실력과 무관한 요소에 따라 교수 봉급이 달라진다. 그 후 새 봉급은 전 봉급에 대비한 퍼센트 인상으로 책정되기 때문에 매해 있는 조그만 인상 차이가 시간이 지나면 큰 액수 차이로 벌어질 수 있다. 예를 들어서 두 교수의 초봉이 똑같다 하자. 그러나 두 교수의 봉급 인상이 매해 단 1.0% 씩만 차이가 나도 30년 후 두 교수의 봉급은 40% 이상 차이가 생긴다. 이럴 경우 교수의 고용 기간 동안 누적된 차이를 따지면 (평균 봉급 인상률과 이자율에 따라 달라지지만) 백만불 단위의 무시할 수 없는 큰 돈으로 계산된다. 더욱이 퇴직금이 연봉과 비례하기 때문에 봉급이 적은 교수에게는 치명적이다. 이런 예는 특별한 케이스가 아니다. 미시간공대만 하더라도 비슷한 햇수 동안 일한 두 교수 사이의 봉급이 40% 이상 차이가 나는 경우가 한 학과 안에서도 꽤 있다. 따라서 교수들은 봉급 인상이나 승진과 직결되는 활동에만 촉각을 모으고 학과와 학교를 위한 서비스 차원의 일은 필사코 외면하는 태도를 갖게 된다.

둘째, 같은 대학 안에서도 각 학과별 평



균 연봉이 크게 차이날 수 있다. 실제로 미국의 공대 교수는 전국 통계적으로 이과 교수들보다 약 1.3배, 문과 계통의 교수들 보다 약 1.5배 정도 많이 받는다. 교수의 봉급은 주로 9 개월치이므로 교수는 각자 능력껏 3 개월치를 더 벌 수 있는데, 그렇게 할 수 있는 기회가 현재는 공대 교수에게 많다. 따라서 일년을 따지면 공대 교수의 평균 봉급이 타과 교수의 평균보다 실제로 2배까지도 될 수 있다. 이런 경우 문과, 이과 교수들이나 같은 학과 내에서도 봉급이 적은 교수들은 이등시민의식과 피해의식에 사로잡힐 수 있는데 그들의 특징은 과민성이며 학교에 대해 비판적이고 투쟁적인 태도를 보이기도 한다.

셋째, 하위 직급의 교수가 상위 직급의 교수보다 더 많은 봉급을 받을 수도 있다. 이것을 두고 봉급 압축과 역전(salary compression and inversion)이라고 하는데 미국에서는 상당히 흔한 상황이다. 심한 경우에는 같은 학과에서 조교수의 봉급이 은퇴를 앞둔 원로 교수의 봉급을 능가하기도 한다. 몇 년 지속해서 평균 이하로 봉급 인상을 받는 교수는 승진이 거의 불가능하며, 결국 은퇴할 때까지 부교수로 남는 "비참함"을 맛볼 수도 있다. 이렇게 "버려진" 교수들은 위축되어 소극적인 자세를 취하기 쉽고, 허탈감과 씁쓸함에 빠져 학교 일은 최소한으로 하게 된다.

넷째, 몇몇 구호로 압축된 대학의 목적과 연봉제를 실시하기 위해 기준화된 실적 평가는 교수의 다양성을 축소시키는 경향이 있다. 각자 다를 수 있는 교수의 능력, 가치관, 선호도가 무시되면 교수는 자주적인 학자나 전문가로서의 자부심을 잃게 되고 주어진 일을 하는 노동자로서의 입장을 취하게 된다. (노동자는 개별적으로 봉급 협상을 할 힘이 없기 때문에 노동 조합이 필요하다. 실제로 미국에서는 이미 교수의 반 정도가 노동 조합에 가입되어 있다. 나는 교수가 대학의 중심이며 교수가 행정인을 고용하였다고 생각할 수 있기를 원하는데 노조는 거꾸로 행정인이 주인이고 교수를 종업원이라고 인식한다. 그리고 노조의 기본 자세는 대립적이다. 따라서 나는 개인적으로 교수 노조의 형성을 연봉제의 "부작용"이란 시각으로 본다.)

다섯째, 어느 집단이라도 구성원들이 각자 자기 이익만을 추구하고 서로를 경쟁 대상으로 여기며 신경을 돋우고 독단적인 행동을 해도 잃을 것이 없다고 느낄 때 "동료의식"을 상실하게 되며 개인주의가 팽배해지게 된다. 특히 상당수의 교수가 실적과 무관한 업무를 기피하거나 건성으로 일을 하게 되면 많은 보조 인프라를 요구하는 현대 조직 사회를 지탱할 수 없게 된다. 개성 없는 개인주의는 조직의 파괴를 초래할 수 있다.

여섯째, 미국 교수들은 봉급에 대해 동료 교수끼리 터놓고 말하지 않는다. 모두가 예민해 하는 사항을 눈치와 속셈으로 따지다보면 자연히 대학 교수들 사이에 불안감, 불신감, 불만감, 불행감이 퍼지게 마련이다. 그렇기 때문에 연봉제로 인한 스트레스는 항상 시한 폭탄처럼 위태롭다. 그리고 스트레스로 인한 교수의 건강 피해는 엄청난 생산력 손실로 이어진다. 안타깝게도 이렇게 눈에 보이지 않고, 측정하기 어려운 손실은 생산력 계산에서 고려조차 되지 않고 있다.

일곱째, 또 한가지 헤아려지지 않는 생산력 손실이 더 있다. 먼저 말했듯이 연봉제는 행정인의 판단과 재량에 많이 좌우된다. 그래서 불리한 봉급 인상을 받은 교수

가 옴부스맨에게 정식으로 감사를 요청하는데 옴부스맨은 감사 팀을 구성하여 조사하게 된다. 만일 평가가 잘못 되었다면 그것이 절차 위반인가, 판단 오류인가, 아니면 고의적 처사인가를 가려내야 하며 그 결과에 따라 보상을 책정하기도 하는데 이 절차가 꽤 복잡하여 많은 사람의 상당한 시간을 요한다. 가끔 학과장이 물러나는 일도 벌어지는데, 그런 극한 상황까지 가지 않더라고 감사를 받는 동안 관계된 대학인의 생산력은 현저하게 떨어진다. 결론은 연봉제는 단기간에 큰 효과를 볼 수 있는 인센티브 도구지만 장기적으로 볼 때에는 오히려 역효과가 날 수 있다는 점이다. 요컨데 연봉제는 "극약"과 같은 존재로써 급할 때는 "특효약"으로 쓰되 확실히 알고 적절히 써야 할 것으로 본다.

연봉제의 조건

위의 내용은 미국에서의 연봉제다. 한국에서는 한국식 연봉제가 실시되어 위의 내용과는 무관한 시스템이 나올 수도 있겠다. 그러나 나는 미국 교수나 한국 교수나 사고방식은 다를지언정 기본 심리는 거의 똑 같다고 느끼고 있다. 그래서 연봉제가 효력을 얻으려면 비슷한 처방이 필요할 것이라 생각한다. 나는 연봉제가 한국에 정착 될 경우 부작용을 최소로 줄이기 위해 핵심적인 전제 조건 4 가지만 우선적으로 간단하게 제시하고 싶다.

1. 시장의 성립

연봉제는 시장의 성립을 전제로 한다. 다시 말해 타대학 출신의 교수를 뽑거나 본대학 교수가 타대학으로 전근갈 수 있는 기회가 열려 있어야 한다. 왜냐하면 자유 유통에 따른 교수들의 유동성이 없이는 공정한 평가와 그에 따른 공정한 협상이 사실상 불가능하기 때문이다. 교수들이 모두 유동적일 필요는 없지만 유동성의 가능성을 보유해야 하는 것이다.

이것은 한국이 지향하는 "열린 사회"의 개념이 교수에게도 적용된다는 말이기도 하다. 최근에 한국 대학에서 타대학 출신 교수의 비율을 높이고 있다고 하는데 상당히 바람직한 변화다.

2. 보직과 봉급의 분리

한국 대학의 보직제도는 보직 수당에 의해 봉급이 달라지기 때문에 사실상 "한국식 연봉제"라고 볼 수도 있다. 여기에 "미국식 연봉제"가 추가된다면 아주 묘한 상황이 벌어질 것이다. 나는 연봉제가 한국의 보직제도와 공존하기 어려운 시스템이라고 생각한다. 만일 연봉제를 꼭 도입하려 한다면 봉급의 차별화는 교수의 실적에 따르고 보직은 행정인으로서의 능력을 인정하여 봉급과 무관하게 결정하는 것이 바람직하겠다. 요즘 많은 대학에서 학부제로 전환하고 있는데, 학부제는 학문 구조에 관한 개혁만이 아니라 행정 구조와 행정인의 권력 구조에 대한 개혁을 동시에 이루어내기에 매우 좋은 기회라고 생각한다.

3. 전문 행정인의 양성

교수의 학문 활동을 가장 가까이에서 알 수 있는 행정인은 학과장일테지만 현재까지 한국 대학의 관행상 "돌아가면서 하기" 식인 2년 임기제 학과장이나 학장에게는 실권이 없다. 반면에 인사권 등 실권이 집중되어 있는 총장 또는 이사장은 멀리서 모든 교수들의 일상 활동을 세세히 알 도리가 없다. 이런 한국적 상황에서 교수 평가를 전제로 한 연봉제가 도입된다면 중앙 행정부와 일반 교수들 사이에는 불화가 끊임없을 것이다. 이런 딜레마를 해결하려면 연봉제에 앞서 학과장과 학장들을 전문 행정인으로 적극 양성해야 한다. 전문 행정인은 행정 능력에 자신이 생길 것이며 스스로 행정인으로서 평가 받는 모범을 보일 수 있을 것이다. 그러면 그 들이 교수들의 업적을 떳떳이 평가하게 되며, 권위와 위엄있는 봉급제를 실시할 수 있게 된다.

4. 중재 기관의 설립

위에서 언급했듯이 연봉제의 봉급 인상은 이론상 실적 평가에 근원을 두었다. 그러나 실적 평가는 실질적으로 가치 판단이 개입되어 있는 것이기 때문에 시비가 생길 가능성이 높다. 이때 중립적인 자세로 봉급의 공정함을 수사하고 판결 내릴수 있는 대학내 자체 기구가 필요하다. 이러한 기관은 문제를 초기에 해결해 줘서 문제가 커지고 확산되는 것을 방지할 수 있다. 특히 외부 기관의 개입을 필요치 않게 하여 대학의 자주성을 지키는 데에도 이바지할 것이다.

맺음말

연봉제는 대학의 발전과 개혁에 엄청난 위력을 발휘할 수 있는 제도이다. 그러나 연봉제가 인간의 심리를 이용한 제도인 만큼 연봉제로 인한 갈등은 감정적으로 치닫는다. 그래서 연봉제에 관한 문제는 종종 일순간 극화되고, 또 그 파장이 여럿에게 확산된다. 나는 "상과 벌"의 개념을 벗어나지 못한 연봉제는 인간을 기계적 차원에서 인식한 산업자본주의 시대에는 최상의 방법이였을 망정 뇌본주의 시대라 하는 새시대에는 효과적인 방법이 아니라고 생각한다. 인간 패러다임인 새시대에는 연봉제보다 더 바람직한 급여 제도가 있는데, 이것이 요즘 유럽의 신지도자들이 추구하고 있는 "제3의 길"과 연결된다. 특히 우리나라 같이 대학 개혁을 절실히 이루어내야 할 상황에서 연봉제는 "과도기적 특효"를 낼 수는 있겠지만, 혹 잘못 쓰면 되려 개혁에 반발심만 일으키거나 개혁을 죽이게 될 지도 모른다. 연봉제를 단기적으로 꼭 써야 한다면 적어도 위에 제시된 4가지 준비 사항을 고려하여야 할 것을 제안한다.