

勞 動 經 濟 論 集
第33卷(1), 2010. 04, pp.31~52
© 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

대학 내부노동시장의 경제 분석과 정책 대응* - 'M' 대학의 사례 -

조 우 현**

대학의 내부노동시장은 영리법인인 기업의 그것과 마찬가지로 비대칭적 정보의 현실에서 역선택과 도덕적 해이를 해결하는 기능을 가져야 한다. 필자는 서울 시내 소재 M대학의 대외비 인사 자료인 급여와 연구 업적 자료를 토대로 교수들의 모럴 헤저드를 분석하고 합당한 연봉제와 성과연동급여를 제안한다. 뿐만 아니라 M대학 직원의 내부노동시장에서는 직원들이 단결하여 집단이기주의를 공공연히 행사하는 현상을 M대학의 직원 자료를 이용하여 분석한다. 대학 직원의 내부노동시장 효율성 제고를 위해서, 8개의 직군 별 채용, 직군 내 승진, 직무급제 시행을 본 논문은 제안하고 있다.

- 주제어 : 내부노동시장, 역선택, 도덕적 해이, 집단이기주의, 연봉제, 직무급

I . 머리말

이 논문은 서울시내 M대학의 내부노동시장의 효율성을 분석하는 데 목적이 있다. 대학은 교수 사회와 직원 사회로 나누어지는데, M대학 교수 사회의 내부노동시장은 도덕

논문 접수일: 2010년 3월 5일, 논문 수정일: 2010년 4월 16일, 논문 게재확정일: 2010년 4월 20일
* 논문의 초기 단계에서 유익한 논평을 해준 정기성 교수, 이남용 교수, 2010 경제학 공동학술대회에서의 논문 발표시 논평을 해준 유경준 박사 그리고 노동경제논집의 익명의 심사자 2인의 자세한 논평에 감사드립니다.

** 숭실대학교 경제통상대학 경제학과 교수(whcho@ssu.ac.kr)

적 해이에 의해 특징지워지며 직원 사회의 내부노동시장은 집단이기주의, 과다고용-고임금에 의해 특징지워짐을 이 논문은 실증적으로 밝힌다. 그리고 교수들의 도덕적 해이에 대해서는 성과연동의 연봉제 시행을, 직원의 과다고용-고임금이라는 집단적 이기주의에 대해서는 직무군별 고용 및 직무급이라는 방안을 제시한다.

왜 필자가 M대학이라는 하나의 사례에 초점을 맞추는가 하면, 하나의 대학에서 교수의 생산성과 교수 보수 자료 및 직원 보수 자료—이것도 대외비로 분류된 자료를 활용한 것이지만—의 이용이 가능하기 때문이다. 전체 또는 표본 대학의 교수 생산성 자료와 교수 보수 자료, 직원 임금 자료가 만들어지기 이전에는 대학의 사례 연구를 통해, 대학 내부노동시장의 효율성 평가를 노동경제학 전공자는 하여야 할 것이다.

최근 Baker, Gibbs and Holmstrom(1994a, 1994b), Lazear and Gibbs(2009) 등에 의한 내부노동시장 연구도 사실 미국의 한 기업의 20년간에 걸친 대외비 인사 파일을 분석하여 일반화될 수 있는 결론을 제시한 것이다. 이들의 연구 결과에 의하면, 기업의 내부노동시장은 정보의 비대칭성의 현실에서, 입직구(port of entry)에서 기업은 이연급여에 의해 근로자의 능력을 선별(screening)하고 근로자는 신호(signaling)함으로써 기업과 근로자 간의 성공한 짝짓기(good matching)가 도모되고, 채용 후에는 개수제 임금(piece rates wages)의 활용을 통해 기업에 맞는 탁월한 인재를 다시 쏠아(sorting)내는 기능을 수행한다는 것이다. 또한 이들 연구들은 성공한 짝짓기와 쏠아냄 이후에는 근로자에 대한 기업특수적 인적자본투자가 있게 된다는 점을 실증적으로 제시하고 있다. 과거 Becker(1975), Doeringer and Piore(1971)에 의한 내부노동시장의 전통적 논의는 기업특수적 인적자본투자에 의해 장기근속이 이루어지고 이들이 내부 승진하는 형태로 내부노동시장이 형성되었다는 것이었는데, Baker, Gibbs and Holmstrom(1994)과 Lazear and Gibbs(2009)는 기업특수적 인적자본투자 이전에 성공적 짝짓기와 쏠아내기가 선행된다는 점을 밝혀내었을 뿐만 아니라, 유능한 인재가 장기근속의 근로자보다 먼저 승진하는 것을 실증적으로 보임으로써 내부노동시장의 기본 기능이 정보의 비대칭성 속에서 유능하고 탁월한 인재를 찾아내고 쏠아내고 성공적인 짝짓기를 이루어내는 데 있음을 보여주고 있다.

이 연구는 비록 서울시내 M대학 사례 연구에 초점을 맞춘 것이지만, 타 대학 및 한국의 공무원, 공기업, 언론기관, 금융기관, 초·중등 고교 등의 내부노동시장에서 공통된 문제, 즉 도덕적 해이와 집단이기주의에 관한 연구에 하나의 방향을 제시할 수 있을 것으로 필자는 판단하고 있다.

이 논문의 제II장은 서울 시내 M대학의 보수와 생산성에 관한 실제 자료를 제시하여, 대학교수 내부노동시장이 극히 비효율적으로 작용함을 설명한다. 제III장에서는 정년직(tenured track) 교수의 도덕적 해이를 해결하고 높은 수준의 노력과 성과를 지속적으로 낳게 하는 개수제 임금의 도입을 논의한다. 제II장과 제III장은 조우현(2010)의 핵심적 결론을 요약하여 제시한 것이다. 제IV장은 M대학 직원 사회 내부노동시장을 평가하는데, 직원의 지나친 고임금과 과다고용을 밝혀내고, 직원 내부노동시장 효율성 제고 방안으로 직무군별(職務群別) 채용과 직무급을 제시한다. 마지막 제V장은 정부의 대학정원 규제라는 대학 교육정책에 대한 하나의 대안을 제시하고 있다.

II. 교수 사회 내부노동시장의 비효율성

내부노동시장에서의 보수가 개인의 생산성을 반영하면 효율적 내부노동시장이라고 하고, 보수가 개인의 생산성을 반영하지 못하면 비효율적 내부노동시장이라고 한다.

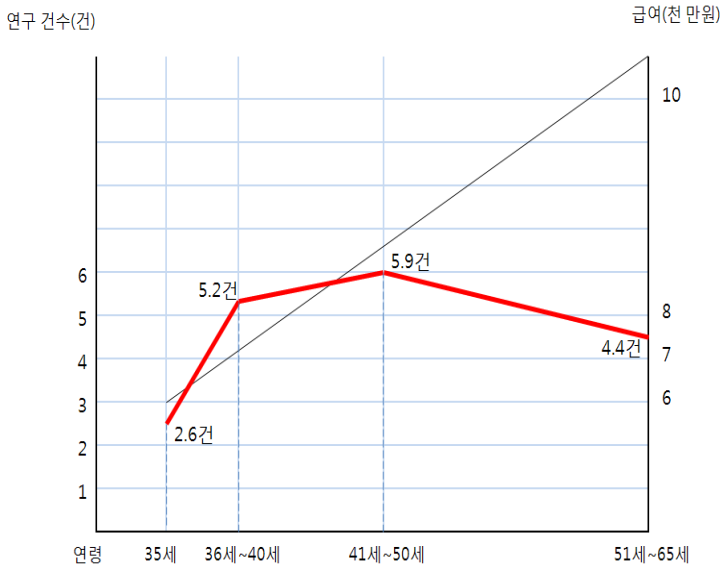
내부노동시장이 효율적인지 여부를 판단하기 위해서는 개인의 생산성을 측정하여야 하나, 기업의 경우는 개인의 생산성 측정이 대단히 어렵다. 그러나 대학의 경우, 교수의 생산성 측정은 개인의 연구 실적으로 쉽게 측정될 수 있다.

[그림 1]은 2008년 서울시내 M대학 교수 연구활동의 지표를 보여주고 있다. 활동지표로는 1인당 연구 실적이며, 각 교수가 교무처에 제출한 연구 업적 중 국제 저명학술지, 국내 저명학술지, 국내외 일반학술지, 기타학술지, 학회 발표 논문, 저서의 합산 건수 평균값이다. [그림 1]에 나타난 교수 생산성의 특징에 의하면, 교수들은 전임강사, 조교수, 부교수, 정교수의 기간 중 초기 기간인 15년 동안은 꾸준하고도 왕성한 활동을 보여주는 데 비해, 일단 후기 기간의 15년간인 51세 이후 65세까지의 기간 동안에는 교수 연구 생산성이 크게 하락하고 있다.¹⁾

[그림 1]은 교수들의 연령별 급여(단위: 천만 원) 지표도 보여주는데, 생애에 걸친 급

1) 이 논문의 익명의 논평자는 연구뿐만 아니라 교육도 교수 생산성에 포함시켜야 한다고 지적하였다. 대학의 강의평가 결과 자료가 모두 공개된다면, 그리고 개인의 연구 실적 자료가 모두 공개된다면 연구와 교육 모두를 감안한 생산성 지표의 개발은 가능할 것이나, 현재 그러한 자료가 입수 가능하지 않기 때문에 연구 생산성만을 교수 생산성 지표로 고려한다.

〔그림 1〕 M대학의 2008년 교수 연령별 1인당 연구 실적 및 총 급여액



자료: 급여의 추정치 자료는 <부표 1> 참조, 연구 실적 자료는 <표 1> 참조.

여는 교수들의 호봉에 근거한 연공급 때문에 보수는 정년 때까지 급상승하지만 한다(부표 1의 구체적 수치 및 산출 방식 참조). 51세 이후에는 임금은 계속 상승하는 데 비해 연구 실적은 크게 하락하는 모습을 대조적으로 보여주고 있다.

즉 M대학 교수는 35세에 대학교수로 부임하여 15년 일하고, 15년은 심각한 도덕적 해이(moral hazard)를 보인다. 더군다나 M대학의 경우, 51세에서 65세에 이르는 교수는 전체 교수 중 40%를 점유하고 있다는 점에서 문제의 심각성이 있다. 이와 같은 대학 내부노동시장의 비효율성은 M대학에만 국한된 것이 아니라 한국대학 전체의 문제이기도 하다. 또한 공기업, 금융기관, 언론기관, 초·중·고교²⁾ 등에 공통되게 나타나고 있는 문제라고 할 수 있다.

필자는 이 연구에서 대학 내부노동시장의 효율성을 높이기 위하여, 개수제 보수가 가미(加味)된 동기유발의 보수체계를 제안하도록 하겠다.

2) 이주호·유경준·한유경(2000)은 연령별 고교 교사의 보수를 측정하였으나, 고교 교사의 생산성 지표는 간접적인 지표, 즉 연령별 고3 담임교사를 맡은 교사의 비중을 이용하여, 교사 보수는 정년 때까지 상승하기만 하나, 생산성의 간접 지표는 40대 후반에 급속히 하락함을 보이고 있다.

Ⅲ. 도덕적 해이에 대응하는 개수제 보수의 활용

1. 연공서열의 호봉제하에서 일어나는 도덕적 해이

같은 근속연수의 경우, 개인의 연구 업적이 많은 적은 관계없이 같은 보수(앞으로 호봉제 보수라고 부름)는 교수들의 도덕적 해이를 낳는다. 이를 분석적으로 살펴보자.

문제를 단순화시키기 위해 몇 가지 가정을 해야 한다. 개인의 연구 실적을 q 라고 하고, e 를 연구 실적 관련 노력 수준이라고 하며, q 는 e 와 정확히 비례한다고 가정하자. 노력 단위당 보수를 ρ 라고 하면 개인의 보수는 ρq 가 된다.³⁾ 호봉제 보수에서 근속연수가 같은 교수 후보들의 평균적인 연구 업적을 \bar{q} 라고 하고, 평균적인 노력 수준을 \bar{e} 라고 하자, 대학도 \bar{e} 에 상응하는 승급·승진 기준을 정하여, \bar{q} 를 승급·승진 기준으로 한다고 하자. 그러면 호봉제 보수 \bar{w} 는 $\rho\bar{q}$ 가 된다.

교수들은 신고전학과 모형에서 제시하는 바와 같이 효용극대화를 추구하는데, 교수직이 제공하는 금전적 보상, 즉 w 에서 효용을 얻는다고 가정한다. 자기성취, 권위, 자기만족 등과 같은 비금전적인 보상도 중요하지만, 논의의 단순성을 위해 보수를 효용의 원천으로 간주한다. 반면 교수직에서는 연구 노력이 투입되어야 하는데, 이는 고통스럽다. 즉 연구 노력의 투입은 비효용을 야기한다. 따라서 교수직에서 개인은 노력 투입이라는 비효용 대가로 보수를 받는다고 할 수 있다.

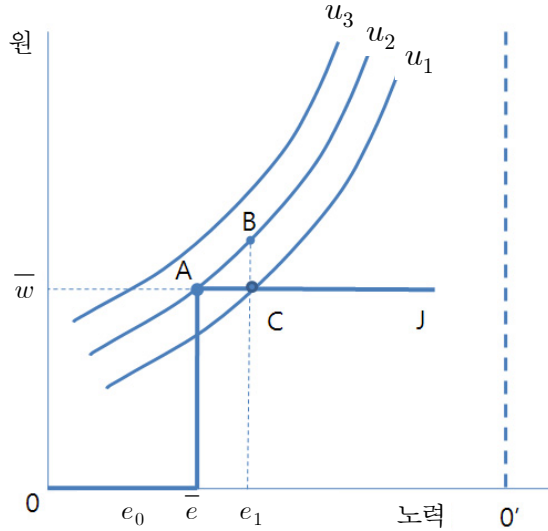
개인의 노력이 비효용을 낳고 그 대가로 임금을 받는다고 할 때, 개인의 무차별곡선은 [그림 2]의 u_1, u_2, u_3 로 나타낼 수 있다.

대학의 호봉제 보수는 [그림 2]의 $O\bar{e}AJ$ 의 모습을 지닌다.

교수들의 효용극대화는 \bar{e} 만큼의 노력과 \bar{w} 만큼의 보수를 제공하는 A점에서 이루어진다. e_1 의 노력이 요구되었을 때 e_1 의 노력과 \bar{w} 의 보수(보수는 노력과 관계없이 고정되어 있음)를 제공하는 C점은 낮은 수준의 효용을 제공하므로 선택되지 않는다. 대학

3) 개수제 임금과 성과변동 보수의 효과를 논의할 때 개인의 보수를 ρq 로 하든지 또는 ρe 로 표현할 수 있다. 본문에서 개인의 보수를 ρq 로 표현한 것은 Charles Brown(1990), Lazear(1986)의 모형에 따른 것이다.

(그림 2) 호봉제 보수에서의 노력 수준



이 교수연구 경쟁력을 높이기 위해 교수들에게 도덕적 호소를 하는 경우, 그 효과는 기대하기 힘들다. 왜냐하면 노력을 더 해 보았댜자, 비효용만 증가(효용 감소)하며, 임금은 전혀 올라가지 않기 때문에, 교수들은 노력을 더 많이 기울일 하등의 유인을 갖지 않기 때문이다. 이것이 곧 도덕적 해이가 된다.

이러한 도덕적 해이의 문제 해결을 위하여 대학은 다음과 같은 성과급제를 도입할 수 있다. 즉 e_1 이상의 노력에 대해서는 임금을 높여주는 방식으로 유인 설계를 하는 것이다.

2. 개수제를 가미한 호봉제 보수의 도입방법: 실패의 사례와 성공의 해법

필자가 연구한 M대학에서는 2007년에는 논문 1편 이상의 경우 편당 300만 원의 개수제 보수를, 2008년에는 논문 1편 이상에는 편당 400만 원의 개수제 보수(1인당 최고 한도 2천만 원)를 도입하였으나, 연구 실적은 개수제 보수가 없었던 2004년에 비해 2008년 연구 실적은 오히려 하락한 것으로 나타났다. 2004년 교수 1인당 연구 실적이 6.7건이었으나 2008년에는 그 통계가 5.1건으로 크게 하락하였다(표 1 참조)⁴⁾.

그 이유를 [그림 3]을 가지고 설명해 보자. 구체적으로 \bar{e} 와 e_1 사이의 노력에서는 \bar{w} 라는 고정된 호봉제 보수를 지급한다고 하자. 예컨대 1년에 공저로 한 논문으로 인하여 논문 발간 편수가 1편 미만이면 \bar{w} 를 지급한다고 하자. \bar{e} 수준 노력 이하의 경우에 있어서는 그 노력 수준이 우연적 요인에 의한 것이 아니라 교수 후보의 고의적 근무태만에 기인하는 경우 해고를 하며, e_1 이상의 노력 수준에서는 정(正)의 기울기를 갖는 cg 선을 따라 보수를 받는다고 하자. cg 선이 개수제 급여를 나타낸다. 그 기울기는 노력 한 단위(산출량 한 단위) 증가할 때 지급하는 보수, 즉 개수제 임금수준이 된다.⁵⁾ 이러한 개수제에서도 왜 M대학 교수의 생산성은 하락하였는가?

첫째 개수제 보수가 지나치게 낮아 [그림 3]에서 예산선인 cg 의 기울기가 극히 낮아 교수들에게 동기유발이 되지 못했기 때문이다. 두 번째 이유는 호봉제 보수(\bar{w}) 수준이

<표 1> M대학 2004년과 2008년의 교내 연구 실적

(단위: 건, 명)

연령 구분	2004			2008		
	연구 건수	교수 수	1인당 연구 실적	연구 건수	교수 수	1인당 연구 실적
35세 이하	112	14	8.0	41	16	2.6
36~40세	390	45	8.7	239	46	5.2
41~50세	1038	140	7.4	859	145	5.9
51세 이상	349	84	4.2	551	125	4.4
전 체	1889	283	6.7	1690	332	5.1

주: 1) 연구 실적은 교무처에 제출된 업적 평가 자료 중 국제 저명학술지, 국내 저명학술지, 국제 일반학술지, 국내 일반학술지, 기타학술지, 국내외 학술회의 발표 논문, 저서의 건수임.

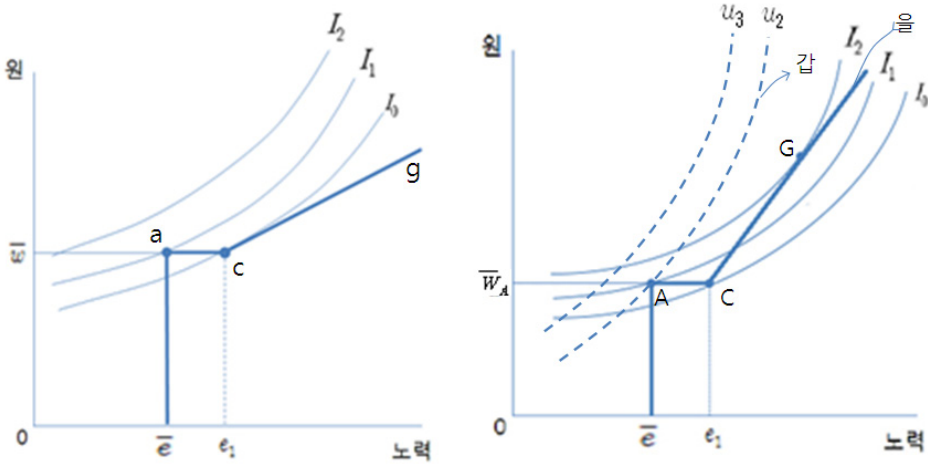
2) 교수 수는 비정년직 제외, 정년직에 국한함.

자료: M대학 교무처.

4) M대학 교무처 내부 자료에 의하면, 교수 연구 실적은 2004년 1,889건, 2005년 1,535건, 2006년 1,679건, 2007년 1,828건, 2008년 1,791건으로 집계되고 있고, 교수가 2004년 283명, 2005년 292명, 2006년 361명, 2007년 382명, 2008년 397명으로 교수 1인당 생산성은 2004년 6.7건, 2005년 5.3건, 2006년 4.7건, 2007년 4.8건, 2008년 4.5건이다. 즉 M대학은 2000~2004년에 정점에 도달한 후 지난 5년간 교수 생산성이 크게 하락하였다. 교수 생산성 하락은 2005년부터 채용되어 2008년에는 총 69명으로 급증된 비정년 트랙 교수에도 기인한다. <표 1>은 비정년직을 제외한 2004년과 2008년의 정년직 교수 연구 업적만을 보여주고 있다. 정년직 교수 연구 업적도 하락하는데 이것이 M대학에서 개수제 보수를 도입한 계기가 되었다.

5) 양채열·정진필·최용용(2000)은 한국 택시운전기사의 개수제 임금을 분석할 때, [그림 3]에서 ac 부분이 없는 예산선을 제시하였으나 택시운전기사의 보수에서도 ac 부분이 있다고 판단된다.

(그림 3) 호봉제 보수와 개수제 보수의 결합 방식



(i) 높은 호봉제 보수와 약한 개수제 보수 (ii) 낮은 호봉제 보수와 강한 개수제 보수

대단히 높아 1편당 400만 원 개수제 보수가 아무런 동기유발 효과를 발휘하지 못했다고 할 수 있다.

따라서 교수들의 만연한 도덕적 해이에 대응하자면 호봉제 보수(\bar{w}) 수준을 낮추고, 개수제 급여의 액수를 높이는 것이다. [그림 3]에서 호봉제 보수는 \bar{w} 에서 \bar{w}_A 수준으로 낮추고, 이 낮춘 금액과 현행 개수제 보수를 합한 금액을 연구 업적에 비례하여 지급하면, 즉 예산선을 CG로 가파르게 하면 교수들에게 강한 동기유발이 될 것이다.

[그림 3]의 (ii)에는 갑과 을의 무차별 지도가 하나의 예로써 제시되어 있다. 갑의 무차별곡선은 점선으로 표시되고 있고, 을의 무차별곡선은 실선으로 표시되어 있다. 갑은 노력 회피적 교수이고, 을은 노력에 대해 덜 회피적인 교수이다. 갑의 경우는 A에서 효용극대화를 이룬다. 그리하여 \bar{e} 수준의 노력을 지출한다. 그러나 을과 같은 무차별 지도를 갖고 있는 사람은 종전 균형 A에서 현재의 균형 G로 이동하여 \bar{e} 보다 훨씬 높은 수준의 노력 e_2 를 지출하여 높은 보수를 누리게 된다.

M대학에서는 현재의 호봉제에 의한 높은 보수를 유지하면서 약한 개수제 보수를 가미한 보수 제도가 소기의 성과를 거두지 못하자, 교수들의 연평균 연구 실적, 즉 $\bar{q}(\bar{e})$ 를 상향조정하는 안을 2009년 11월에 제시하였다. 그러나 \bar{q} 를 상향조정하여야 하는 합

리적 근거가 제시되지 못하면, 교수들의 강한 반발에 직면하게 된다. 설혹 \bar{q} 를 소폭 상향조정하는 데 성공한다고 하더라도, 교수들의 연구를 촉진하고 노력을 유발하는 데는 실패할 것으로 예상된다. 왜냐하면 교수들이 다시 최소한의 상향조정된 \bar{q} 만을 충족시키게 될 것이기 때문에 교수 사회 전체의 자발적 연구 업적 향상과 자발적 노력 제고에는 도움이 되지 않을 것이기 때문이다.

따라서 교수 사회 전체의 동기유발의 보수를 위해서는 최소한의 연구 업적 관련 평균 보수 수준(\bar{w})을 낮추고 개수제 보수를 강화하는 것이 합리적 방안이라고 할 수 있다.⁶⁾ 그러면 두 가지 현상을 관찰할 수 있다.

첫째, 개수급제의 도입은 어떤 교수들의 행위는 바뀌지 않으나, 다른 사람의 행위를 바꾸어, 따라서 평균적 노력 수준은 높아지게 되는 결과를 낳는다. 이는 [그림 2]의 고정된 호봉제 보수가 비효율적이라는 의미를 함축하고 있다.

둘째, 개수급제의 도입은 이에 의해 가장 이익을 보는 교수 후보들을 유인하는 경향을 갖는다. 개인의 연구 능력이 뛰어나면, 논문 생산하는 데 힘이 덜 들고 고통이 적게 든다. 반면 개인의 연구 능력이 보통 이하이면 논문 생산하는 데 힘이 더 들고 고통은 더 크게 된다. 성과급제에 의해 능력 수준이 평균 이상인 사람은 많은 양을 생산할 수 있고 임금수준이 호봉제 보수보다 높아지는 이익을 누리므로, 평균 이상의 능력을 가진 박사학위 소지자들이 스스로 자신을 선호하며, 연봉제 시행 대학에 지원하게 된다. 박사학위 소지자의 자기선택(self-selection)이 있게 된다. 능력이 보다 높은 사람과 효과적인 개수제 시행 대학 간에 짝짓기가 이루어지게 된다.

3. 동기유발 연봉제의 제안

[그림 3]의 (ii)와 같이 호봉제 보수(\bar{w})를 낮추고 성과급을 강화하면, 이는 다른 아닌 연봉제이다.

6) 익명의 논평자는 평균 보수 수준을 낮추고 개수제를 강화하는 것은 근로유인과 노력유발 요인은 되겠지만 소득 불안정성 증가가 일어난다고 지적하였고, 따라서 근로유인과 소득안정성 간의 절충이 있어야 한다고 제시하였다. 비대칭적 정보하에서 기업과 개인의 선택 다루는 데 있어서 근로유인과 소득안정성 모두를 고려한 통합모형 개발(이는 [그림 3]의 (ii)에서 \bar{w}_A , CG의 기울기 모두 선택변수가 되는 것을 의미한다), 합의 도출 및 실증분석은 추후의 연구 과제로 남긴다. 여기서는 근로유인에 관한 보수지급 방식의 선택에 관한 기존의 모형을 한국에 단순 적용하여 논의를 전개시키도록 하겠다.

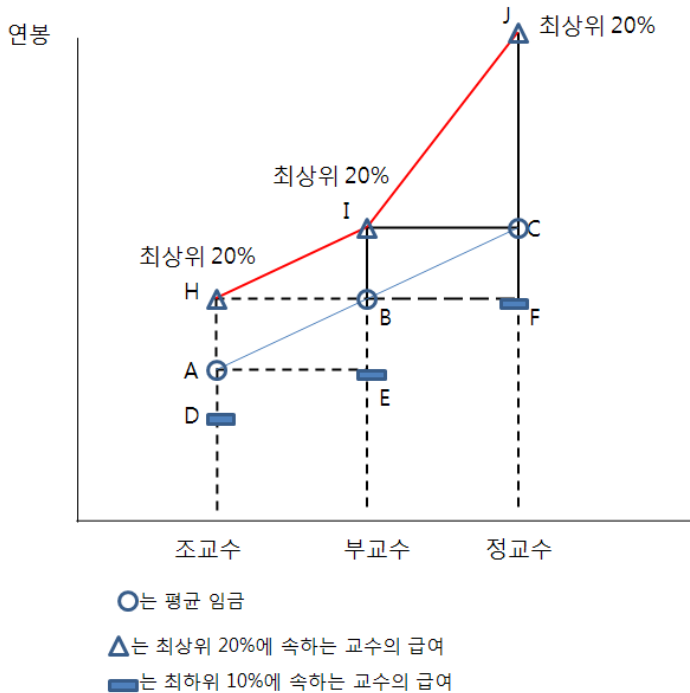
교수 사회에서는 교수 연구 실적의 집계 및 그 질적 수준의 평가는 대단히 쉬운 일에 속하기 때문에, 연구성과 연동보수 체계를 도입하는 것은 결코 어려운 일이 아니다. 현재의 호봉제 보수에서는 생산성이 높은 교수에 대한 보상이 거의 없기 때문에, M대학의 경우 51세 이후 태만 및 직무유기가 만연하는 것이다.

교수 생애에서 51세 이후의 15년간의 태만과 직무유기는 교수직 취업 후 첫 15년에 있어서의 합당한 동기유발과 노력 발휘의 보수가 지급되지 않았기 때문인데, 교수직 태만, 무사안일 또는 대학 외부 일예의 전념이라는 형태로 나타나는 개인적 이익을 추구하는 기회주의를 바꾸어 나가기 위해서는 동기유발의 연봉제 도입이 근원적 처방이며, 연봉제 도입 없는 교수 경쟁력 강화는 부차적이며 결국 실패로 끝나게 된다.

[그림 4]는 앞에서의 논의를 반영한 연봉제의 하나의 안을 제시하고 있다.

우선 [그림 4]에서 점 A, B, C는 전임강사 및 조교수, 부교수, 정교수의 평균 연봉을 나타낸다. [그림 4]에 나타난 첫째 특징은 전임강사, 조교수의 보수는 국내의 교수 일자리 시장에서 결정되는 급여를 수용하되, 유능성이 입증된 전임강사, 조교수에 대해서는

[그림 4] 교수연봉제 설계에 관한 제안



개인의 능력 반영 보수체계를 설계하여야 한다. [그림 4]에서 전임강사, 조교수 초임 A 로 진입하는 사람은 부교수 승진시 보수 수준이 그의 능력을 반영하여 I 로 크게 상승하여야 함을 의미한다.

둘째, 개수제를 가미한 연봉제의 특성은 [그림 4]에서 전임강사, 조교수 초임이 A 수준이라고 하더라도 전임강사, 조교수 시절에 연구 성과에 따라 D에서 H까지의 보수를 받을 수 있게 하여야 한다.

셋째, 정교수의 보수 범위를 연구 실적 최하위 10%는 부교수 평균과 같게 설계하고, 정교수 중 연구 실적 최상위 20%에 속하는 사람에 대해서는 '조교수 상위 20% 연봉/조교수 평균 연봉', '부교수 상위 20% 연봉/부교수 평균연봉'보다 더 높은 연봉을 지급 (즉 HI의 기울기보다 II의 기울기를 더 가파르게 함)함으로써 51세 이후 높은 노력과 열성의 발휘를 유인하여야 한다. 조교수 시에는 연봉의 변동 폭을 작게 [그림 4]의 HD 만큼 설계하고, 부교수는 변동 폭을 다소 크게, 그리고 정교수에서는 연봉 변동 폭을 JF 정도로 상당히 크게 하여야 할 것이다. 왜 나이가 많아질수록 또는 정교수 직급 이후가 될수록 동기유발 보수의 비중이 커져야 하는가 하면 M대학 교수 생산성 지표인 [그림 1]이 보여주는 바와 같이 조교수 임용 후 첫 15년은 생산성은 상승하나 그 이후에는 생산성이 하락하여, 연공서열상의 높은 임금에도 불구하고 생산성이 크게 낮아지는 도덕적 해이를 해결하기 위해서이다.

이와 같은 방식에 의해 51~65세 교수의 도덕적 해이에 대응할 수가 있고, 동시에 35~50세 교수에게 강력한 동기유발과 노력 발휘를 유인할 수 있게 된다.

그 내용이 극도로 간명한 원리에 의해 규제되고, 투명하게 결정되는 연봉제가 시행되면 교수들의 도덕적 해이를 해결할 뿐만 아니라 유능한 박사 학위 소지자들의 시그널링 효과를 누리게 된다. 참되고, 독창적이고, 뛰어난 연구자들이 연봉제 시행 대학에 가면 교수로서 큰 성공을 거둘 수 있다고 판단하여, 연봉제 시행 대학에 지원하고 교수가 적성에 맞지 않는데도 공부하여 학위를 받은, 연구에 유능성이 떨어지는 박사 학위 소지자 및 외화내빈(外華內貧)의 연구자들은 연봉제 시행 대학에 가면 큰 실패를 본다고 판단하여 연봉제 시행 대학을 기피하게 된다. 효과적 연봉제 시행 대학은 박사 학위 소지자의 시그널링 효과로 유능성 및 창의성이 교수들을 유인할 수 있게 되는 효과를 추가적으로 갖는다.

IV. 집단이기주의가 관철되는 대학 직원 사회

1. 직원 수가 지나치게 많은 M대학

서울시내 대학 중에는 의대가 있으며, 동시에 큰 규모의 지방 분교가 있는 대학인 연대, 고대, 성균관대, 한양대, 경희대, 중앙대를 제외하고 의대가 없으며, 지방 분교가 있더라도 소규모인 서울시내 대학들을 M대학과 비교하면 직원 조직에 대한 유의미한 분석을 할 수가 있다.

직원 수의 비교에서 우리가 사용하는 주요 지표는 학생 1,000명 대비 일반직 직원 수이다. 이와 유사한 지표로 OECD에서는 공무원 수가 많은가 적은가를 평가하는 기준인 국민 1,000명당 공무원 수 지표를 들 수 있다. 학생 1,000명당 일반직 직원 수는 고객 1,000명에 일반직 직원이 몇 명 있느냐, 즉 행정서비스의 정도를 나타내는 지표이다.

각 대학에서 기술·기능직과 관련된 일은 외주(outsourcing)하는 경우가 많고, 계약직은 비정규직 관련 입법으로 그 고용하는 정도가 대학마다 상당한 편차를 보이기 때문에 일반직, 기술·기능직, 계약직의 합계로 계산되는 직원 총수는 대학 간 직원 수 비교에는 극히 부정확한 통계가 된다. 따라서 대학 간 비교에서 신뢰할 수 있는 유일한 통는 일반직 직원 수 통계밖에 없다고 할 수 있다.

<표 2>는 대학 알리미에 나타난 2009년 각 대학의 전임 확보율과 학생 1,000명당 일반직원 수 통계를 이용하여 시내 대학을 4개 그룹으로 분류한 것이다.

제 1그룹은 전임교원 확보율이 69% 수준에 달하고, 학생 1,000명당 일반직 직원 수가 13, 14, 15인이 되어 교수도 많고 일반직 직원도 많은 학교들이다. 서강대, 한국외대, 숙명여대가 여기에 속한다.

제 2그룹은 전임교원 확보율이 60~66%로 M대학보다 훨씬 높으나, 학생 1,000명당 일반직 직원 수가 M대학보다 낮은 학교들이다. 홍익대, 덕성여대가 여기에 속한다.

제 3그룹은 전임교원 확보율은 57~58%로 낮고, 학생 1,000명당 일반직 직원 수가 M대학보다 대단히 낮은 그룹이다. 국민대, 세종대, 동덕여대, 한성대가 여기에 속한다.

제 4그룹인 M대학은 전임교수 확보율은 57~58%로 낮아 교육 여건이 열악한 데 비해 학생 1,000명 대비 일반직 직원 수의 비중이 너무 높은 대학이다. 광운대, 총신대,

수원대가 이 그룹에 속한다.

물론 제 1그룹, 많은 교수 수에 의해 높은 교육의 질을 제공하고, 많은 수의 직원이 학생들에게 보다 나은 서비스를 제공하는 것이 바람직하다.

제 3그룹, 즉 적은 교수 수에 의한 낮은 교육의 질, 적은 직원 수에 의해 낮은 학생 서비스는 대학이 나아가야 할 바람직한 방향은 결코 아니다.

〈표 2〉 서울시내 대학의 전임교수 확보율과 직원 수

(단위 : %, 명)

	대학명	2009 중앙일보 대학평가 순위	전임 교수 확보율	학생 1,000명 당 일반직원 수	직원의 구성				학생수
					일반직	기술· 기능직	계약직	총계	
제1그룹	서강대	9위	69.1	15	118 (47)	71 (28)	63 (25)	252 (100)	7,880
	외국어대	10위	68.7	13	110 (54)	52 (39)	14 (7)	202 (100)	8,591
	숙명여대	33위	68.6	14	148 (65)	61 (27)	18 (8)	227 (100)	10,283
제2그룹	홍익대	20위	66.1	8	96 (52)	87 (47)	2 (1)	186 (100)	11,327
	덕성여대	40위 바깥	60.7	10	58 (50)	38 (33)	20 (17)	116 (100)	5,696
제3그룹	국민대 (2008)	40위 바깥	58.2	9	124 (48)	85 (32)	52 (20)	261 (100)	13,468
	세종대	40위 바깥	57.8	9	94 (57)	39 (23)	32 (20)	165 (100)	10,610
	동덕여대 (2007)	40위 바깥	57.0	7	40 (50)	35 (44)	5 (6)	80 (100)	5,696
	한성대 (2007)	40위 바깥	56.6	6	43 (49)	42 (48)	3 (3)	88 (100)	6,761
제4그룹	M대학	40위 바깥	57.1 (08년, 52.1)	11 (09. 9. 1. 현재) ~ 12 (학예직 포함)	138 (72)	21 (11)	34 (18)	193 (100)	12,139

자료: 중앙일보 2009 대학평가, 전임 확보율과 직원 수는 교육개발원 대학알리미 홈페이지 참조

서울시내 사립대학의 ‘많은 교수와 많은 직원’, ‘적은 교수와 적은 직원’에서 학생 등록금 이외의 수입이 상당히 취약한 M대학의 현실에서는 ‘많은 교수와 적은 직원’이라는 홍익대, 덕성여대의 유형과 ‘적은 교수와 많은 직원’이라는 M대학 현재의 모습 중에서 어느 유형을 추구할 것인지에 관해 대학 최고경영진은 명백한 선택을 하여야 한다.

대학이 교수가 연구하고 학생에게 교육하는 곳이라는 관점에서 보면 ‘많은 교수와 적은 직원’의 모델로 나아가야 할 것이다. 제 1단계로 교육의 질적 제고가 우선시된 후 다음 단계로 직원 수 증원에 의한 학생 서비스 확대가 M대학의 바람직한 방향라고 할 것이다.

2. 직원의 지나친 고임금

사실 매년 교과부는 대학 예산 중 일정 비율을 장학금 등에 지출하라고 요청한다. 이러한 기준들을 충족시키기 위해 인건비 비중이 학생 등록금의 50% 수준으로 하려고 M대학은 노력하고 있다. 인건비(C_L)가 교수 인건비와 직원 인건비의 합이며, 교수 인건비는 교수 수(T)와 교수 보수(W_T)를 곱해서 구하며, 직원 인건비는 직원 수(M)와 직원 보수(W_M)를 곱해서 구해진다고 하자.

$$C_L = T \cdot W_T + M \cdot W_M \quad (1)$$

식 (1)을 살펴보자. C_L 이 교과부 규제에 의해 M대학 예산의 50%를 인건비에 지출한다고 하자. 교수(T)를 많이 고용하여, 교수 인건비($T \cdot W_T$)가 많아지면, 직원 수(M)와 직원 보수(W_M)는 작아지게 된다. 이러한 전략을 취한 서울시내 대학들은 홍익대, 덕성여대이다. 반면 일반직원(M)을 많게 고용하고 교수를 적게 고용한 서울시내 대학은 M대학, 총신대, 광운대, 수원대로 나타나고 있다. 총신대, 광운대, 수원대는 여기서 분석하지 않았지만, M대학의 경우는 이미 앞서 분석한 바가 있다.

M대학에 교수 수가 적은 또 다른 이유는 직원의 지나친 고임금이다. M대학 일반직 직원이 28세에서 58세까지 30년 근무 시 평생임금이 교수 35세에서 65세까지 30년 근무시의 평생임금보다 높다(조우현 외 4인 공저, 『우리대학 이렇게 바꾸자』, 2009, pp.119~ 127)7). 평생임금뿐만 아니라 직원의 현재임금⁸⁾도 교수와 거의 동일해지거나

높아졌다.

<표 3>은 2008년 정년직 교수와 남자 일반직 직원의 급여 수준을 나타내고 있는데 이에 의하면 정교수는 초봉이 직원 3급보다 낮고, 부교수는 직원 4급보다는 낮고, 5급(과장)과 거의 동일하다. 조교수, 전임강사는 6급 고참 직원보다 낮다. 비정년 트랙 교수들은 대졸의 8급 5년차 직원보다 낮다. 즉 직원의 현재임금이 최하위직을 제외하면 모두 교수보다 높은 것이다. 아마도 총장의 연봉도 2급 직원의 연봉보다 낮을지 모른다.

다시 식 (1)로 되돌아가자. C_L 이 일정할 때 앞 절에서 논의한 바대로 직원 고용(M)은 높은 수준인데다, 직원 급여(W_M)가 교수 급여(W_T)와 동일한 고임금으로 해서 직원 인건비가 과다하고, 그 결과 교수는 적게 뽑을 수밖에 없는 구조가 M대학에 정착되어 있는 것이다.

왜 이렇게 되었는가. M대학의 경우, 역대 총장들이 대학노조의 요구를 하나씩 들어주어, 자신의 취약한 권력 기반의 버팀목 역할을 직원들에게 기대했기 때문이다. 예컨대 노조는 매월의 초과근무수당을 기본급화하는 데 성공하였고, 매년 2호봉 승진을 쟁취하는 데 성공하였으며, 더 나아가 기술직 직급 직원 34명을 직원 사기 양양을 기한다는 명분으로 일반직으로 전환시켰다. 이것은 지난 10년간 일어났던 일이다. 대학총장이 잘못 경영하면 대학 이사회가 견제하여야 하지만, 대학 이사회가 하는 일이란 1년에 5차례 회의를 오전 7시에서 9시 30분까지 2시간 동안 대학본부의 결정사항을 추진하는 일밖에 하지 않는다. 결국 이사회, 총장으로 이어지는 대학 지배구조의 취약성이라는 조건하에서는 직원노조의 집단이기주의, 즉 고임금·과다고용이 팽배하게 된다.⁹⁾

지나친 고임금 이외에도 직원 13명 명퇴에 45억 원을 지출하는 방만한 교비 지출, 직원 안식년제, 직원 그룹별 해외연수, 직원 방학 단축근무 등으로 보수 이외에 직원에 대한 부가급여 혜택으로 M대학의 내부 자원이 고갈되어 가기 때문에 교수 충원이 크게 이루어질 수 없는 것이다.

7) M대학의 경우, 장래임금을 6%의 할인율로 계산했을 때, 교수의 평생임금은 직원의 평생임금의 98% 수준으로, 교수의 평생임금이 오히려 낮다.

8) M대학 직원연봉은 제조업의 일류 재벌기업(삼성전자)의 초임보다 높고, 금융권의 일류기업 수준이다. M대학 직원 급여의 초봉, 10년차, 20년차 급여수준은 전국 사립대 중 9위권에 속한다.

9) 직원노조의 집단이기주의는 흔히 '내부자-외부자 가설(insider-outsider hypothesis)'에서 다루는 주제이다. 노조가 비조합원(outsider)에 대해 진입장벽을 쌓고, 조합원인 내부자(insider)를 보호하는 과다고용, 고임금 및 임금의 하방경직성을 추구한다는 것이다. 이에 관해서는 Lindbeck and Snower(2001) 참조.

〈표 3〉 교수와 직원 급여 비교 : 2008

(단위 : 천만 원)

교수		직원	
직급	교수 급여 (연구비 보조, 연구비 상여 제외)	직급 (남자 일반직)	직원 급여 (특근비 제외)
비정년 트랙 교수	----->	8급 (대졸 신입사원)	3.8-4.8
		7급	5.0-6.3
전임 강사	6.5~6.7	6급(계장)	6.5-8.0
조교수	7.05~7.9		
부교수	8.1~9.1	5급(과장)	8.2-8.5
정교수	----->	4급	8.7-9.1
		3급(처장급)	9.3-9.6
		2급	11

자료 : <부표 1> 교수와 직원 급여의 추정 참조

3. 직무군별 채용과 직무급제의 시행

직원 내부노동시장에 능력주의를 도입하고 우수 인재의 선발, 도덕적 해이의 방지, 집단이기주의의 방지를 통해 조직의 생산성을 높여나가는 방법은 직무군을 설계하여 직무군별 직원을 채용하고, 직무수행 능력을 반영한 직무급제를 도입하는 것이다.¹⁰⁾

M대학은 대부분의 대학과 같이 직무를 일반직과 기능직으로 구분하고, 하급 직원을 8, 9급 채용 그 이후 승진이라는 관료적 체계를 갖고 있다. 그러나 경영직(과장, 처장 직), 사서직(도서관 관리직), 학예직(박물관 관리직), 경리직, 기술직, 기능직, 광고출판 직, 비서직(사무조교, 행정조교) 등 8개 직무군을 두고 각 직무군 내에서 3개 등급(하급, 중급, 고위직급)을 두어 총 24개의 직무급을 두는 방안을 고려할 필요가 있다.

각 직무군의 초임급(初任給)을 달리하여, 일반 기업 20개의 초임급에 대한 조사

10) 대학 내부노동시장에서 직무군별 채용과 직무급제의 시행의 구체적 사례로는 P. Milgrom and J. Roberts, *Economics, Organization and Management* (1992)의 pp.360~362까지에 나타난 미 스탠 포드대학 직무분류 및 급여 체계를 들 수 있다.

(survey) 결과인 시장임금과 직무군의 초임급을 연동시켜, 직무별 상이한 임금체계를 확립하는 것도 고임금을 줄이는 효과적인 방안이 된다.

각 직무군의 하위직은 전원 외부노동시장에서 충원하지만, 각 직무군에서 하위직, 중위직, 상위직 등 상향이동은 3단계 정도로 제한하되, 각 직무군에서의 중위직은 항상 외부에 개방하여 내부승진 2/3, 외부충원 1/3의 비율을 정하여, 경쟁의 힘이 직원의 직무별 내부노동시장에 작용하도록 할 필요가 있다. 즉 폐쇄적이 아닌 개방적 내부노동시장을 운영하여야 직원의 집단이기주의가 통제될 수 있다.

특히 직원은 현재 계장, 과장, 부장, 처장예로의 상위직 승진에만 관심 갖는 현재 시스템을 바꿔, 직무군 간 순환근무(rotation)제를 폐지하고-고영선·윤희숙·이영 외(2007)는 정부 공무원의 순환보직제의 폐해를 설명하고 있다 -각 직무군 내에서 호봉승진만 있고 각 직무군에서 정년을 하게 하여야 직원의 전문성이 확립될 수 있다. 예컨대 대학의 경영직의 경우에도 입직구를 과장으로 하여 외부 충원을 원칙으로 하되, 현재와 같이 대졸자를 8급에 채용, 내부훈련 배치전환에 의해 승진시켜 과장, 처장으로 승진시키는 제도는 폐지하여야 대학 행정의 전문성이 확립될 것이다.

마지막으로 각 직무군 내에서 직원의 승진에는 항상 각 직무군의 고객(교수, 때로는 학생)의 평가를 반영하도록 하여야 할 것이다.

V. 맺음말

이 논문의 기여는 M대학 교수 사회 내부노동시장의 도덕적 해이와 M대학 직원 사회 내부노동시장에서의 집단이기주의의 발호를 사례 연구하였다는 데 있다. 이에 대한 대응정책은 여러 가지가 있을 수 있으나 필자는 교수의 성과연동 연봉제와 직원의 직무급제를 제시하였다.

이 논문이 갖는 한계는 역시 한 대학의 사례가 갖는 자료의 한계이다. 대학 사회의 보수와 고용에 관한 표본조사는 대교협에서 추진하여야 할 과제가 되는데, 보다 좋은 질의 자료가 앞으로 만들어졌으면 한다.

교수에 대해 연봉제를 실행하며, 직원에 대해서 직무별 채용과 직무급제를 시행하는 국내 대학의 사례를 찾아내어, M대학과 비교평가하거나 또는 교수 연봉제 시행 대학의

연봉제 도입 이전과 도입 이후(또는 직원 직무급 도입 이전과 도입 이후)의 생산성과 보수 변화를 비교분석하면, 교수에 대한 성과연동 보수제(또는 직원의 직무급제)의 영향에 관한 추정이 가능하게 되는데, 이는 향후 새로운 연구 과제가 될 것이다.

이 논문을 마치면서 필자는 대학 내부노동시장의 비효율성의 근원적 요인이 교육과학기술부의 대학정원 통제에 있음을 지적하고 싶다. 수도권 각 대학의 정원을 교과부가 수도권 인구억제정책의 일환으로 엄격히 통제-유감스럽게도 대학정원 규제가 수도권 인구억제에 도움이 되었다는 실증연구는 필자가 과문한 탓인지 아직까지 본 적이 없다-하는데, 각 대학이 정부가 정한 고정된 정원과 안정된 등록금 수입 때문에 대학 경영의 비효율성이 지속되는 것이다. 즉 정부의 정원 통제와 대학 내부노동시장의 비효율성은 동전의 양 측면인 것이다. 수도권대학 내에서도 경쟁이 있게 되면, 한편으로는 세칭 일류 대학에 학생은 몰리고, 일류 대학에서 교수를 대거 충원함으로써, 재학생 4만~6만 명의 거대 대학이 형성되고, 다른 한편으로 세칭 2류, 3류 대학에서는 정원 미달로 구조조정을 해나가지 않을 수밖에 없게 된다. 대학 시장에서 경쟁의 힘은 저절로 교수의 도덕적 해이와 직원의 집단이기주의를 통제하게 될 것이다.

설혹 교과부가 수도권대학 정원규제 철폐를 지방대학의 반대라는 정치적 이유로 행하지 못한다면, 차선의 방안으로 수도권대학 전체의 총 입학정원만 정해 놓고, 이 총량만 규제하고 개별 대학에 대한 정원규제를 폐지하는 것이다. 수도권대학 학생 총 정원 범위 내에서 수도권 각 대학이 경쟁하여 경쟁력 있는 대학이 많은 학생 수를 확보하게 하면, 수도권 내에서 규모의 경제를 살리는 거대 대학과 교육의 질에 역점을 두는 소규모 사립대학이 병존하게 될 것이다.

이러한 차선의 교육정책이라도 있을 때, 대학 교육시장에서의 경쟁의 힘은 한국 대학에서 연구와 교육의 수월성을 가능하게 할 것이다. 달리 표현하면, 교과부의 철저한 정원통제 시스템에서는 한국 대학의 연구와 교육수준은 현재와 같이 OECD 국가 중 최하위에 머물 수밖에 없을 것으로 필자는 판단하고 있다.

〈부표 1〉 교수와 직원 급여의 추정

나이	직원 직급	기획처 작성 직원 급여 (2006)	28세 직원 급여 기준 지수	2008년 직원 급여 수준	교수 직급	기획처 작성 교수 급여 (2006)	35세 교수 급여 기준 지수	2008년 교수 급여 수준
28세	8급	32,629	100.0	38,000				
29세		34,459	105.6	40,131				
30세		36,289	111.2	42,262				
31세		38,119	116.8	44,394				
32세		39,949	122.4	46,525				
33세		41,781	128.0	48,658				
34세	7급	43,397	133.0	50,541				
35세		45,013	138.0	52,423	전임 강사	56,659	100.0	65,000
36세		46,629	142.9	54,305		58,889	103.9	67,558
37세		48,245	147.9	56,187	조 교 수	61,120	107.9	70,118
38세		49,864	152.8	58,072		63,351	111.8	72,677
39세		51,569	158.0	60,058		65,582	115.7	75,237
40세		53,274	163.3	62,043		67,813	119.7	77,796
41세		54,979	168.5	64,029	69,605	122.8	79,852	
42세		56,684	173.7	66,015	부 교 수	71,398	126.0	81,909
43세		58,391	179.0	68,003		73,190	129.2	83,965
44세	60,135	184.3	70,034	74,983		132.3	86,022	
45세	61,879	189.6	72,065	76,776		135.5	88,079	
46세	63,623	195.0	74,096	78,087		137.8	89,583	
47세	65,367	200.3	76,127	79,399		140.1	91,088	
48세	67,112	205.7	78,159	80,710		142.4	92,592	
49세	68,792	210.8	80,116	82,022		144.8	94,097	
50세	5급	70,472	216.0	82,072	정 교 수	83,334	147.1	95,602
51세		72,152	221.1	84,029		84,532	149.2	96,976
52세		73,832	226.3	85,985		85,730	151.3	98,351
53세	4급	75,515	231.4	87,945		86,928	153.4	99,725
54세		77,000	236.0	89,675		88,126	155.5	101,099
55세	3급	78,485	240.5	91,404		89,325	157.7	102,475
56세		79,970	245.1	93,134		90,455	159.6	103,771
57세		81,455	249.6	94,863		91,585	161.6	105,068
58세		82,943	254.2	96,596		92,715	163.6	106,364
59세				-		111,000	93,845	165.6
60세	2급			-	111,000	94,976	167.6	108,958
61세				-	111,000	96,072	169.6	110,215
62세					97,169	171.5	111,474	
63세					98,265	173.4	112,731	
64세					99,362	175.4	113,989	
65세					100,459	177.3	115,248	

주: 조우현·이건복·신장철·김동호, 『우리대학 이렇게 바꾸자』, M대학 교수협의회 2009, p. 131에 의거 추정.
28세 대졸 8급 초봉은 직원, 2008년 교수급여 초임을 신임 교수에게 획득한 정보이며, 직원 급여지수, 교
수급여지수는 M대학의 2008년 제출 자료에 의거한 것임.

참고문헌

- 고영선·윤희숙·이영 외. 『우리 경제 선진화를 위한 정부 역할의 재정립』. 한국개발연구원, 2007.
- 삼성경제연구소. 『대학혁신』. 삼성경제연구소, 2000.
- 양채열·정진필·최용용. 「대리관계에서 택시운송수입금 관리시스템과 유인급여제도」. 『경영학연구』 29권 4호(2000): 807~826.
- 이주호·유경준·한유경. 『교원보수의 경제분석과 정책개혁』. 비봉출판사, 2000.
- 조우현. 『대학을 바꿔야 나라가 산다』. 랜덤하우스중앙, 2006.
- 조우현. 「동기유발의 교수보수 설계에 관한 一研究」. 『충실경영연구』 2권 1호(2010): 115-137.
- 조우현·이건복·신장철·김동호. 『우리대학 이렇게 바꾸자』. M대학 교수협의회, 2009.
- Akerlof, George. “The Market for ‘Lemons’: Quality uncertainty and the market mechanism.” *Quarterly Journal of Economics* 84(3) (1970): 488-500.
- Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom. “The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data.” *Quarterly Journal of Economics* 109 (1994a): 881-919.
- Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom. “The Wage Policy of a Firm.” *Quarterly Journal of Economics* 109 (1994b): 921-955.
- Becker, Gary. *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press, 1975.
- Brown, Charles. “Firms' Choice of Method of Pay.” *Industrial and Labor Relations Review* 43 (Special Issue, 1990): 165S-182S.
- Doeringer, P., and M. Piore. *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1971.
- Gibbs, Michael, and Wallace Hendricks, “Do Formal Salary Systems Really Matter?” *Industrial and Labor Relations Review* 58(1) (2004): 71-93.
- Gibbs, Michael, A. Levenson, and C. Zoghi, “Why are Jobs Designed the Way They

- Are?" *Research in Labor Economics*. forthcoming (2009).
- Lazear, Edward. "Salaries and Piece Rates." *Journal of Business* 59 (1986) : 405-431.
- Lazear, Edward. "The Job as a Concept." In *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. William Bruns, ed. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- _____. *Personnel Economics For Managers*. Sohn Winey & Sons, Inc., 1998.
- _____ and Michael Gibbs. *Personnel Economics in Practice*. Sohn Winey & Sons, Inc., 2009.
- Lindbeck, Assar, and D. J. Snower. "Insiders versus Outsiders." *Journal of Economic Perspectives* 15 (2001): 165-188.
- Milgrom, Paul, and J. Roberts. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, 1992.
- Spence, Michael. "Job Market Signaling." *Quarterly Journal of Economics* 87 (1973): 355-374.

abstract

**Economic Analyses of a Korean University's
Internal Labor Market and Related Policy Issues
— The Case of the 'M' University —**

Woo-Hyun Cho

Internal labor market in a firm is normally designed to solve the adverse-selection problem as well as the moral hazard problem in the world of information asymmetry. The internal labor market of a Korean university as a non-profit organization should have the same function as the firm. The purpose of this paper is to evaluate the economic performances of a university's internal labor market, using confidential data. And I suggest how to improve the performances of a Korean university's internal labor market. Specifically, I suggest incentive pay for university professors. I also suggest eight job classification and job-related pay system for staffs and secretaries to enhance the efficiency of the university's internal labor market.

Key Words: Internal Labor Market, Adverse-selection, Moral Hazard, Incentive Pay, Job Classification