

報酬表의 合理化 研究

朴 東 緒
(院 長)

1. 序一研究目的, 對象 및 方法

우리나라 公務員의 報酬表가 合理性을 심하게 缺하고 있었음은 昨今에 시작된 일은 아니지만 과거에는 여러가지 이유로 이에 관하여 깊은 關心, 研究를 통한 合理화의 길을 모색해 보고자 하여 決心을 하게끔 되어 있지 않았다.

그의 주된 이유는 여러가지 있었을 것으로 생각된다.

첫째로 1급적인 것으로서 公務員의 收入을 전적으로 正式報酬에 의존하지 않는 경우가 많았고 또 이것이 오랜 동안 묵인되어 왔다고 하는 것이다.

둘째로 公務員들도 이의 適正化를 위한 要求를 강하게 갖지 않았으며 또한 더구나 이러한 의사가 政策決定者에게 강하게 傳達될 수 있는 通路가 마련되어 있지 않아 決定者自身 이의 실각성을 切實하게 인지할 수 없었던 것이다.

이러한 것을 뒷받침하는 事實로서 每年 공무원의 보수인상 比率이 늦봄부터 거론 되다가 탁상 年末의 최종결정단계에 들어가면 엄청나게 切減된다고 하는 사실이다. 즉 決定者들이 이것의 引上 適正化에 우선 순위를 인정하지 않았다고 하는 것이다.

세째로 決定者가 引上 適正化의 必要를 느껴도 위낙 박봉임으로 適正化라고 하는 것의 焦點을 보수액의 절대액 증액만을 생각하지上下階層의 公務員間의 適正化, 職種間의 適正化, 老少間의 適正化는 別로 중요시하지 않았다고 하는 것이다.

이러한 事由로 인한 結果는 현재 우리가 보는 바와 같이 엄청나게 不合理한 보수표를 걸어지게 되었다고 하는 것이며 이러한 현상은 액수에서만이 아니라 여러 종류의 公務員들 간의 對內的 比較面에서도 그러하다는 것이다.

이러한 事情이 그러나 언제까지 지속될 수는 없는 것이며 이제 하루 속히 시정되어야 하며 이러한 분위기 여건이 다음과 같은 이유로 造成되어가고 있다고 생각됨으로 이제 本格的으로 이에 대한 研究를 하여 適正化를 기할때가 오지 않았나 생각된다.

첫째는 公務員의 보수 인상에 대하여 과거에는 國民들이 이해 지원을 안 했으나 이제는 동정적인 태도를 갖기 시작했다는 것이다. 그 주된 이유는 너무나 不合理한 보수이며 이러

한 결과는 书民들에게 經濟的 政治的으로 有利할 것이 없다는 것을 이해하기 시작하지 않았나 생각된다.

둘째 公務員들이 오랜 기간 인습적으로 의존해 왔던 正式 報酬外의 收入의 길이 점차 차단되어 모든 收入을 正式 報酬에 의존하는 정도가 높아져 가고 있다는 것이며 따라서 正式 報酬에 대한 關心이 최근에 높아졌다고 하는 것이다.

세째 최근에 야기된 物價의 상승은 公務員報酬에 요청되는 對外的 균형이 엄청나게 무너졌다고 하는 것이다. 즉 유사한 일을 하는 私企業의 同僚와 비교할 적에 그 차액이 크게 나고 있을 뿐만 아니라 같은 公共機關(國營企業 銀行) 間에도 차가 크다고 하는 것이다.

그러나 공무원의 보수가 私企業이나 사실상 公共기관인 銀行, 公企業의 경우하고 차가 있어서는 안되는 것인데도 현재까지 큰 차가 있었던 것이다.

세째로 같은 公務員들간에 있어서도 보수의 결정이合理的으로 이루어지지 못하고 그 職種의 人員數가 적다면že 또는 政治的 影響力등으로 決定되어 現行報酬表는 누더기식으로 되어있으며 內的 公平性이 극히 낮다고 말할 수 밖에 없을 것 같다.

이와 같은 이유로 보수에 대한 關心이 최근 높아져가고 있으며 또한 이제 本格的으로 이의合理화를 위한 研究를 함으로서 절진적으로 도순을 시정해 가야 하지 않나 생각됨으로 여기서는 現行 公務員 報酬表를 어떤 면에서合理화 시켜 나가야 하는가를 決定基準 報酬表의 數, 等級의 數, 號俸의 數등에 걸쳐 검토하고자 하는 것이다.

그러므로 여기의 對象은 우선 一般職公務員에 한정하고자 하나 최근 채신부에 관한 關心을 가질 機關가 있어 여기의例가 보다 많이 引用될 가능성을 많을 것으로 생각된다.

研究方法으로서는 문헌에 의한 比較方法에 의하여 外國의 경우를 참고로 함과 동시에 채신부 및 몇가의 公私企業에 대하여 질의표, 면접의 方法을 利用했다.

私企業의 경우는 채신부와의 관계로 電信關係會社에 한정하였으며 자원의 제약으로 代表性的 문제는 처음부터 고려하지 않고 다만 채신부직원이 이직하여 많이 가는企業 또는 유사한 기능을 하는企業에 한정하였다.

2. 一般水準의 決定變數

여기서 우선 검토 하고자 하는 것은 報酬額의 기준은 무엇에 근거하여 決定되어야 하느냐하는 것이다. 결론부터 지적한다면 기준을 결정하는데 고려 되어야 할 變數는 여러가지 있으면서도 大體로 合意가 이루어져 있으나 그 여러가지 變數中 어떤 것이 선택되어야 하며 선택된 것 之의 決定에 영향을 주는 比重에 관하여 定할 수 없으며 그 報酬表가 적용될 機關의 內的 特性과 그가 놓여져 있는 환경적 요인을 고려에 넣어 專門家의 判斷에 따라 決定할 수 밖에 없다는 것이다.

이를 再言하면 決定變數는 大體로 一定하지만 特定機關의 報酬表 作成에 諸變數中 어떤것

이 선택도어야 하며 그들간의 比重에 關한 普遍的인 原則은 있을 수 없으므로 專門家の 判斷에 말기거 되는데 어떻게 하면 직원들에 배력을 줄 수 있으며,公正하다는 생각을 갖게 하하느냐 하는 것이다.

이와 같은 결과 바람직한 보수표란 어떠한 特色을 지닌 것인가에 관하여 의견이 분분하겠으나 최소한도 다음의 세 가지는 大體로 요청된다고 생각된다.⁽²⁾

첫째 **對外的 相對性**: 이는 外部의 유사한 조직의 경우하고 비교 함으로써 適正水準을 유지할 수 있고 함으로써 직원들이 不足感情을 적게 갖게 하는 것이다.

이 경우에도 물론 기준이 年齡, 學歷, 能力, 職責, 生計費 등⁽¹⁾ 여러가지 있을 수 있으며 보통 自己에게만 有利 한 기준의 決定變數를 들고 나음으로 어려움은 언제나 남게된다.

둘째 **對內的 相對性**: 組織內의 職員들간에 公正配分이 이루어졌다고 생각함으로서 不公平感情을 끄집어 적게 해보고자 하는 것이다.

여기의 문제는 公正에 있으며 이는 직원의 가치관과 깊이 관련되어 있음으로 어려우며普遍性을 초기 힘든 것이다. 가령 例示하면 國家에 따라 上下職員間의 보수의 차가 그나라의國民들간에平等意識에 따라 크게 차이가 있게 되기 때문이다.

세째로 **士氣에의 刺戟性**: 職員이 그가 지닌 能力を 최대한도로 직책수행에 投入할 수 있게끔 자극을 줄수 있어야 하며 따라서 不心要한 不安全感을 除去하면서 热誠的으로 일을 할 수 있게 報酬表가 자극제의 役割을 함으로서 높은 근무의욕을 갖게 하여야 한다는 것이다.

그러나 여기서 주의를 요하는 것은 報酬와 土氣와의 關係인 것이다. 흔히 Maslow의 理論 즉 人間의 基本的 慾求의 階層性에 따라 物質的인 것이 1次의인 것이며 이의 充足은 곧 滿足된 狀態를 수반하게 되고 2次의인 慾求의 充足을 요청함과 동시에 土氣는 向上된다고 하는 것이다.⁽³⁾

그러나 이에 대하여 Frederick Herzberg는 二元論의으로 細악을 하여 現狀維持를 위한 衛生的인 것(Hygiene)인 것과 滿足을 위한 意慾的인 것(Motivator)인 것으로 나누어 前者는 後者の 擬制가 되는데 지나지 않는다고 제의하고 있는가 하면,⁽⁴⁾ Husain Mustafa or Ronald D. Sylvia는 Maslow나 Herzberg 理論은 確認될 수 없고 오직 自己完成(self-realization)을 위한 要因들만이 근무의욕과 關聯이 있다고 주장하고 있다.⁽⁵⁾

(1) Tom Lupton and Angela M. Bowey *Wages and Salaries*. Baltimore, Penguin. 1974. p. 119.

(2) 三品改新シイ 賃金ノ 決メ方. 東京. 日本勞動協會. 1974. p. 102.

(3) Abraham J. Maslow. *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954. Chapt 5. 또한 "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*. Vol. 70. No. 2. 1968. pp. 127-44. 이에 대하여 Benjamin Schneider 와 & Clayton P. Alderfer는 Maslow의 5段階를 크게 Existence, Relatedness, Growth 등 3段階로 나누고 있다. "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations," *Administrative S.Q.* Vol. 18. No. 4. Dec. 1973. p. 490.

(4) Frederick Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work*. New, York, John Wiley and Sons. 1959. F. Herzberg, et. al. *Work and the Nature of Man*. Cleveland World Publishing Co., 1968.

(5) Husain Mustafa and Ronald D. Sylvia, "A Factor-Analysis Approach to Job Satisfaction," *Public Personnel Management*, Vol. 4. No. 3., May-June 1975. p. 165.

이와같은 三張들을 列舉한 것은 종래 Maslow 理論이 너무나 옳은 것처럼 이해되고 있기 때문에 이에 反問을 함과 동시에 是正을 加해 보자는데 있는 것이다. 즉 基本的인 慾求의 充足은 滿足된 상태를 단계적으로 수반할지 모르지만 滿足된 狀態는 언제나 自動的으로 높은 근무의 욕을 수반한다고 볼 수 없을 것으로 생각되기 때문이다.

오히려 보다 옳은 것은 각者の 努力 成果의 평가가 정확히 이루어지고 이에 상응한 보상이 人間의 기본적 욕구에 따라 제공되는 경우 人間은 누구나 열성적으로 成就意慾을 고조하면서 근무의 욕이 높아지게 되지 않나 생각된다. 왜냐하면 처음부터 욕구의 充足을 기하게 함으로서 만족된 狀態를 이룩하게 되는 경우 現狀維持의인 保守性安逸性에 轉落될 수도 있기 때문이다.

以上과 같은 性格을 지닌 報酬表를 作成하는데 우선 當面하게 되는 것이 一般水準의 決定이며 이를 左右하는 變數의 문제인 것이다.

이를 例示다면 흔히 우리나라의 公務員들은 變數로서 生計費를 제시하고 있으며 總務處도 언제나 이를 제시해 왔던 것이다. 그러나 私企業의 경우는 生活費 보다도 그들이 擔當하는 職務에 따라 決定되는 경우가 많으며 이에 대한 反論이 別로 없는 것과 같은 것이다.

이러한 變數를 여러 論者들이 제시하고 있으나 여기서 몇가지로 정리하면 다음과 같다.

가. 生活費

우리나라의 公務員에게 보수액 결정의 기준을 질의하면 언제나 生活費가 多數意見으로 제시되며 또한 一般 言論界에서도 이를 지원하고 있는 것을 볼 수 있다.

그러나 生活費라고 하는 것이 말은 쉽지만 막상 決定하려고 생각해 보면 쉬운 것이 아님을 알게 된다.

왜냐하면 우선 生活費의 構成要素를 크게 다음과 같이 나누어 볼수 있겠는데 이의 수준의 決定이 어렵다고 하는 것이다.

- 生活費⁽⁶⁾ { 1. 消費支出=消費者物價×物量
 2. 負擔費=稅, 社會保險料
 3. 黑字=貯蓄, 投資

그러나 여기서 우선 문제가 되는 것은 消費支出과 黑字의 수준에 관한 문제이며 前者は 특히 世帶人數하고도 關聯이 되는 것이다.

우선 消費支出에 관련되는 수준으로서 日本書籍에서는 實際 所要되는 生活費를 家計調查를 통하여 算出한 것을 實際生活費라고 하며 이에 대하여 처음부터 一定한 條件을 지닌 世帶의 消費內率을 設定한 후 이를 유지하는데 소요되는 費用을 計算하는 方法을 理論生計費라고 하는데 후자의 경우 문제가 되는 것은 역시 水準을 어디에 設定하느냐 하는 것이다.

(6) 古川昇, 賃金, 賞與, 退職金算定ノ仕方, 東京, 產業勞動調查所, 1972. p. 35.

여기서 문제가 되는 水準에 관하여 흥미 있는 것은 楠田丘는 須가지로 区分하여 標準生計費, 愉樂生計費, 最低生計費, 最低共存費로 호칭하면서 이를 世帶人員收에 따른 차를 數字로 模型化하여 다음과 같이 제시하고 있음은 참고가 된다고 생각된다.

水準別生計費⁽⁷⁾

世帶人員數 年齡	1人	2人	3人	4人	5人
	18歲	26歲	30歲	35歲	40歲
標準生計費	33,319圓 1.	61,567 1.	82,830 1.	98,054 1.	10,8669 1.
愉樂生計費	1.20	1.35	1.39	1.48	1.50
最低生計費	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
最低共存費	0.80	0.65	0.55	0.52	0.50

이와 같이 生活費는 水準과도 관계가 있지만 또하나 중요한 것은 약간의 차는 있지만 年齡 및 勤賣期間과 關係가 있다고 하는 것이다.

우선 日本과 같이 高校와 大學을 卒業한 직후에 곧 職場에 들어가면 많은 사람의 경우 終身雇傭으로 年齡과 勤續期間에는 밀접한 關係가 있겠으나 우리의 경우 日本과 달라 兩者間에 差가 日本보다 클 것으로 생각된다.

보수 之에 있어서 年齡을 고려하는 것은 우선 年齡에 따라 生活費가 上昇하기 때문이다. 그러므로 우선 必要한 것은 우리나라 사람들의 年齡別 扶養家族數의 變化와 生活費의 變化인 것이다.

日本의 경우는 다음과 같이 기준年齡을 설정하고 있다.⁽⁸⁾

18歲—高校卒.	22歲—大卒.	27歲—結婚	29歲—첫아이
32歲—第2子.	36歲—第3子	47歲—生活費	最高所要—이후 下降

이와 같이 보수를 年齡 生活費에 一致시키는 경우 職務給의 경우보다 長期勤務者 高齡者에게 有利하게 되며 日本의 경우 통계에 의하면 高卒者の 경우 18歲—55歲間의 격차가 최근 감소되어 4.4倍나 되며 大卒者の 경우도 4倍로 나타나 있다.⁽⁹⁾

日本의 경우는 그래도 전술한 바와 같이 學校卒業後 곧 어려서 직장에 들어간 후 終身雇傭제가 립이 실시되고 있어 大體로 高齡화와 勤續年數가 一致함으로 勤續年數에 따라 직원의 能力도 向上된다고 생각할 수 있음으로 이와 같은 보수의 決定이 어느 정도 그들의 能力成果와도 關係가 있다고 할 수 있겠다. 그러나 물론 모든 職種의 경우 同一하게 근무년한과 比例하여 能力이 向上된다는 것을 의미하는 것은 아니며 이는 後에 詳述하겠다.

이와 같은 경우의 문제는 中途 즉 30代, 40代에 初任되는 者가 상대적으로 많은 경우 人件費의 낭비가 많게 되지만 反對로, 나이어린 獨身者가 많은 경우 그의 보수는 一人의 生活費

(7) 楠田丘, 賃金表ノ作り方, 調整ノ仕方, 東京, 產業勞動調查所, 1972. p. 67.

를 기준으로 합으로 싸게支出된다고 하는 것이다.

以上과 같이 보수를 生活費에 따라 決定하려는 경우 사전에 준비, 결정이되어야 할 것은 많지만 우리 나라 경우 몇가지 듣다면

첫째로 가족根本의 문제는 우리와 같이 軍服務, 과거의 慣習등으로 年少者를 大量으로 任用하지 못하는 경우 人件費의 낭비를 초래할 가능성이 많다는 것,

둘째 扶養家族數의 경우 체신부의 경우를 보면 이상하게도 未婚者도 적지 않다고 하는 것이다. 이러한 實情인데도 核家庭의 世帶人員數만을 日本의 경우와 같이 계산한다면 生活費에 근거한 것이라고 할 수 있으며 그렇다고 實際生活費에 立脚하는 경우 年少者の 경우도 人件費의 절약이 되지 않는다고 하는 것이다.

왜냐하면 체신부의 年齡別 扶養家族數의 平均이 다음과 같이 나타나 있기 때문이다.

質問=실제 부양하는 가족수는(본인제외)

年齢	20歳 이하	21~25세	26~30세	31~35세	36~40세	41~45세	46~50세	51세 이상	全體
	家族數	4.20	3.47	3.13	3.96	4.89	5.50	5.69	4.07

* 30歳 이하 특히 20歳 前後한 경우는 今後 再檢되어야 할 것이다

總公務員 經歷別 扶養家族數

經歷	5年 미만	5~10년	10~15년	15~20년	20년
	家族數	3.35	4.17	4.64	5.39
					5.00

여기서 파악되는 것은 부양가족수가 第一 많은 年齡層은 日本과 같이 46~50歳이며 총 근속기간으로서도 15~20년으로 되어 있다는 것이다.

그런데 체신부의 경우 年齡別, 勤續期間別, 報酬總額 및 赤字額의 關係를 보면 다음과 같다.

여기서 기이한 것은 20歳 이하의 보수액이 20代보다 많다고 하는 것이며 가장 生活費가 많이 소요된다고 생각되는 46~50代와의 比較에서 나타나는 것은 20歳이하보다 약 50% 많다.

年齡別 報酬總額

年齢	20歳 이하	21~25세	26~30세	31~35세	36~40세	41~45세	46~50세	51세 이상	全體
平均報酬(1)	41,108	33,126	38,817	42,245	45,652	55,073	60,017	81,533	42,373
人員	85	69	131	115	83	33	17	6	539
標準偏差	12,641	7,174	5,873	7,106	8,037	13,203	12,051	40,823	11,971

總經歷別 報酬總額

經歷	5년 이하	5~10년	10~15년	15~20년	20~25년	全體
平均報酬額(원)	34,160	422,032	47,383	53,866	63,810	43,267
人費	155	177	76	32	25	465
標準偏差	6,412	6,973	10,070	10,598	23,261	12,021

公務員總經歷別 보수총액

경력	5년이하	5~10년	10~15년	15~20년	20~25년	全體
平均報酬(원)	35,003	43,002	48,534	54,710	68,073	42,707
人數	175	190	75	29	20	489
標準偏差	6,231	6,556	9,935	10,842	24,408	11,699

總職場經歷別家計赤字額

경력	5년이하	5~10년	10~15년	15~20년	20~25년	全體
平均	12,571	16,842	21,533	24,766	37,763	17,829
人數	157	179	76	32	25	469
標準偏差	18,607	18,855	19,241	21,785	22,958	20120

公務員經歷別家計赤字額

경력	5년이하	5~10년	10~15년	15~20년	20~25년	全體
平均	12,379	17,230	19,466	30,730	42,627	17,642
人數	178	192	75	29	20	494
標準偏差	16,244	18,689	20,215	20,641	21,911	19,495

年齢別實受領額과 家計支出의 差額(赤字額)

年齢	20세 이하	21~25세	26~30세	31~35세	36~40세	41~45세	46~50세	51세 이상	全體
平均	15,536	11,175	14,458	17,039	18,234	34,937	34,757	38,000	17,462
人數	87	71	132	115	84	33	17	6	545
標準偏差	21,689	19,095	14,966	19,869	16,365	23,563	15,569	31,868	19,711

는 것과 가장 적게 받는 21~25歳와 비교해도 2倍가 안된다고 하는 것이다.

이러한 事情은 總經歷의 경우도 거의 그대로 나타나고 있어 現在 우리의 보수는 生活費의 고려가 그의 되어 있지 않다고 하는 것을 알 수 있으며 따라서 장기근무 할 수록 赤字額이 커가고 있다는 것이며 이것은 공무원의 군무의욕에 큰 문제를 던져주고 있다고 생각된다. 왜냐하면 장기근무할 수록 生活의 向上과 反對의 현상에 당면하게 되기 때문이다.

20歲 이하가 많이 받는데도 赤字額이 큰 것은 전술한 부양가족수의 문제하고 關係가 있다고 생각된다.

그러므로 체신부에서 보수를 生活費와 결부시키려고 한다면 年少者의 大量任用에 앞서 이들의 부양가족수의 문제가 분석되어야 할 것이다. 왜냐하면 現在와 같은 狀況에서 人件費의 절약이 될 수 없기 때문이다. 또한 장기 근속자, 고령자에 대한 보수의 引上이 요청된다 고 생각된다.

(8) 村田 多喜治, 賃金制度(上), 東京, 青山書店, 1973, pp. 263-4.

(9) 上掲書.

물론 赤字의 문제는 生活水準하고도 관계가 있지만 그들이 받는 實收額 즉 총보수액에서 부담비를 余外한 액수를 고려한다면 現在로서 標準生計費 조차도 생각하기 곤란한 狀況에 있지 않나 생각된다. 따라서 下級으로서 45—50歲인 경우 최소한도 標準生計費 이상支給되어야 할 것으로 생각되며 私企業의 경우는 최소한도 15萬원線을 지급하고 있는 것이다.

나. 能 力

여기의 能力은 公務員이 지니고 있는 職務遂行能力을 의미하며 거의 屬人的인 성격을 지니는 것이며 類制에서 階級制가 이에 해당하는 것이다. 이러한 能力を 평가하는 方法으로서는 職務를 통하지 않는 潛在的能力과 職務遂行을 통한 顯在的能力으로 다음과 같이 區分될 수 있을 것이다. ⁽¹⁰⁾

職務遂行能力 $\left\{ \begin{array}{l} \text{潛在的能力} - \left\{ \begin{array}{l} \text{學歷, 資格, 免許} \\ \text{試驗, 訓練} \\ \text{勤務年數} \end{array} \right. \\ \text{顯在的能力} - \text{勤務評定} \end{array} \right.$

能力의 경우도 간단한 것 같지만 여러가지 문제가 파생하게 되며 몇 가지 주요한 것만 든다면

첫째 能力を 어떻게 정확하게 평가 측정할 수 있느냐 하는 것이다.

우선 學歷, 資格, 免許의 경우 質의 차가 심한 것을 여하히 하며 이를 증시하다 보면 계속 不實高學歷者만 산출하고 資源의 낭비도 커진다고 하는 것이다.

試驗訓練의 경우 그의 妥當度. 信賴度, 難易度등이 문제서 되지 않을수 없으며 우리의 경 우 시험, 훈련 기술이 발달되지 않아 더욱 문제가 제기된다. 그러나 이것이 公正하게만 이루어진다면 초소한도 情實排除의 기능은 한다고 보아야 할 것 같다.

勤續의 경우 能力이 向上되겠지만 職務와 公務員의 知能, 價值觀에 따라 一定할 수 없다는 것이다. 後者가 一定하다고 하는 경우 單純職은 初期에 급속히 진장하지만 단기간에 끝이게 되는가 하면 等等能力을 요하는 職務의 경우는 서서히 장기간에 걸쳐 向上된다고 하는 것이다.

끌으로 勤務評定의 경우 고도의 주관성을 지니고 있는데다 우리의 경우 얼마나 成果에 입각하고 있는가 의심스러우며 따라서 公務員들간에 逆算制라고 하는 用語가 만들어져 나오고 있는 것이다.

우리의 경우 아직도 成果 自體 보다도 근속년수에 따라 평가가 이루어지는 傾向이 높다고 하는 것은 客觀性과 能力性을 반영하고 있다고 볼 수 있으나 이것이 非公開로 이루어지고 訴議의 對象⁵ 되지 않고 있다는 것은 情實化의 가능성을 높이고 있는 것이다.

이러한 點○ 비추어 체신부의 경우를 보면 다음과 같다.

(10) 楠田丘, *op. cit.*, pp. 151-4.

労働省 金部, コレカラノ 賃金制度, 東京. 産業労動調査所. 1972. pp. 52-3.

우선 學歷別 報酬를 보면

學歷別 相對的 報酬水準(他職場으로 갈경우)

(單位：人員數)

學歷	項目	지금보다 적다	지금과 비슷	30%정도	60%더	90%정도더	그이상	계
國 爲		3(16.7)	2(11.1)	3(16.7)	5(27.8)	5(27.8)	18(100.0)	
中 學 畢	1 (1.9)	9(16.7)	17(31.5)	10(18.5)	5 (9.3)	12(22.2)	54(100.0)	
人文系 畢	4 (1.8)	29(12.8)	33(14.6)	62(27.4)	44(19.5)	54(23.9)	226(100.0)	
實業系 畢		12(10.4)	24(20.9)	33(28.7)	30(26.1)	16(13.9)	115(100.0)	
初大 및 專門		4 (6.7)	11(18.3)	16(26.7)	17(28.3)	12(20.0)	60(100.0)	
大學 및 以上	1 (2.0)	1 (2.0)	2 (3.9)	13(25.5)	12(23.5)	22(43.1)	51(100.0)	
계	6 (1.1)	58(11.1)	89(17.0)	37(26.1)	13(21.6)	21(23.1)	524(100.0)	

*)내는 百分比

** $x^2=47.98$. d.f.=25, 5%有意水準에서 有意의임

高學歷의 수록 冷待받고 있다고 생각하고 있음은 채신부의 보수 결정이 學歷에 相對的으로 比重을 주고 있지 않은 것 같으며 國卒의 경우 높은 比率로 되어 있는 것은 이들의 근속년한이 길거나 기술계의 일을 많은 사람이 맡고 있는데 기인하는 것 같다.

그러나 여기서 문제가 되는 것은 學歷에 따른 차를 얼마나 두는 것이 適切하냐 하는 것인데 우리 나라의 경우 관습적인 면, 能力의 평가면에서 차등을 두어야 한다는 주장이 있는가 하면, 身歷의 內實의 차가 심하다고 하는 것, 이에 따른 차를 두는 경우 副作用이 크다고하는 등의 이유로 反對를 하면서 이러한 形式的 要件 보다도 오직 勤務遂行能力의 경험적 평가에 따라야 한다고 주장하는立場이 있다.

現行의 學歷에 대한 配慮가 없게 되어 있음으로 後者의 立場을 原則으로서 채택하고 있다고 생각된다. 그러나 문제가 되는 것은 직무수행능력의 평가가 주관적으로 이루어지는 경우 公正하게 이루어질 수 있어야 하는 것이다. 그렇지 않으면 단쪽스럽지 못하지만 객관적인 能力評價의 方法인 學力이 지니는 長點을 補完하지 못하기 때문이다. 그리므로 우리의 경우 시구한 것은 勤務評定, 升進의 公正化인 것이다.

그러나 高卒程度의 學歷을 요청하는 職級의 初任給과 大卒 程度의 學歷을 요청하는 職級의 初任給間의 차에 관하여 세 가지 立場을 생각할 수 있다. 大卒이 4年 소요됨으로 高卒者가 初任後 4年경과 후 받는 보수와 一致하는 경우와 약간 많게 또는 적게하는 것이다. 이의 決定는 劃一的으로 할 수 없으며 大卒者에 대한 特定社會組織에서의 能力評價에 의존한다고 생각되지만 私企業의 경우 50% 이상의 차등을 두고 있다.

資格證의 所持여하에 따른 보수의 차액은, 平均的으로 약 2,600원으로 되어 있어 근소한 차액을 나타내고 있으며 그나마도 技能 雇傭員의 경우는 자격증 있는 者가 적게 받고 있어 아마도 능숙 직급의 關係 때문이 아닌가 생각된다.

다음 勤務評定과 관련 시켜 보는 경우 「不當하게 평정되는 것 같다」는 比率은 全般的으로 적어 (8.0%) 多率이나. 그렇다고 해서 能力이 공정하게 평가되고 승진이 이에 따라 이

資格證有無別로 본 實收額額의 차이

(單位: 원)

資格證有無	職種	行政職	技術系	技能職	雇傭員	臨時·雜給	全體
有	多	35,370(36)	39,265(67)	31,178(34)	28,089(8)	24,014(7)	35,242(152)
無	多	33,966(151)	36,483(46)	32,154(123)	30,851(16)	21,787(26)	32,656(362)
全體		34,143(191)	37,974(117)	31,690(166)	29,051(26)	32,221(35)	3,421(514)

* ()내는 該當人數

루어지고 있다는 것을 곧 의미하는 것 같지는 않다.

왜냐하면 ◦ 어떻게 운영되는지 第一 잘 안다고 답한 行政職의 경우 「승진 운동을 잘 해야 승진하기 쉽다」 그 第一 많이 답하고 있기 때문이다.

職種別 勤務成績 評定의 영문에 관한 의견

運營狀況	職種	行政職	技術系	技能職	雇傭員	臨時·雜給	全體
어떻게 운영되는지 모른다		53 (29.0)	47 (43.0)	59 (39.6)	15 (75.0)	14 (50.0)	188 (38.6)
부당하게 평정되는 것 같다		11 (6.0)	9 (8.4)	17 (11.4)	1 (5.0)	1 (3.6)	39 (8.0)
평정 결과를 완전히 이용하지 않는다.		20 (10.9)	12 (11.2)	18 (12.1)	0	5 (17.9)	55 (11.3)
승진에 경자들만 유리하게 평정한다		99 (37.7)	22 (20.6)	28 (18.8)	2 (10.0)	1 (3.6)	122 (25.1)
업적하지 않고 자체로 좋게 평가한다		26 (14.7)	14 (13.6)	25 (16.8)	2 (10.0)	7 (25.0)	74 (5.2)
기타		4	3	2	0	0	9 (1.8)
全體		138 (100)	107 (100)	149 (100)	20 (100)	28 (100)	487 (100)

* 非行政職의 경우 어떻게 운영되는지 모르겠다고 하는 비율이 높다. 非公開가 큰 원인으로 생각됨

職列間 升進決定要因에 대한 의견

昇進決定要因 職列	승진운동을 잘해 야 승진하기 쉽다	장기 근속자가 승진하기 쉽다	우수한 사람이 승진하기 쉽다	무원칙하게 승진 이 결정된다	全體
行政職	70(42.4)	23(13.9)	66(40.0)	6(3.6)	165(100)
通信士職	10(35.6)	6(21.4)	10(35.7)	2(7.1)	28(100)
通信技術職	25(36.2)	7(10.1)	32(46.4)	5(7.2)	69(100)
電送技術職	4(22.2)	2(11.1)	10(55.6)	2(11.1)	18(100)
技能職	39(22.9)	28(16.5)	75(44.1)	28(16.5)	170(100)
全體	148(32.9)	66(14.7)	193(42.9)	43(6.6)	450

* 행정직 승진에 정실이 제일 심한것으로 지적되고 있음.

能力評價의 여러 方法中 學歷, 資格, 勤務年限등과 같은 客觀的인 기준에 크게 의존하지 않고 多分히 主觀的인 勤務評定에 의존하고 있다고 생각된다. 그러나 문제는 크게 依存하고 있는 勤務評定의妥當性, 信賴性이 많은 직원들에 의하여 의문시되고 있다고 하는 것이다.

둘째 能力에 따른 보수는 前提로서 能力에一致되는 職責을 현재 擔當하고 있어야 하며 그려하지 않는 경우 不合理하게 되는 것이다. 보다 구체적으로 저적하면 3級이라고 함은 4級보다 職責의 內容이 더 무거운 것이며 따라서 보다 能力 있는 사람이 配置되어야 하며 이에 따라 보수의 차급도 많아져야 하는 것이다. 이와 같은 사정은 程度의 경우만이 아니라 일의 류에도 同一하게 적용되는 것이다. 이러한 점에서 現況을 보면 다음과 같다.

직종별 능력과 담당업무와의 일치도

직업	계 능 력 과 업 무 와 의 일 치 여부	職級					全 體	技 能 職		
		3 급 률	4 급 률	4 급 률	5 급 률	5 급 률		全 體	技 能 職	全 體
行政職	일 치 하 다	6	13	17	45	6	78(52.4)	일 치 한다	일 치 하지	
	일 치 하지 않는 다	2	5	11	38	23	79		않다	
通信士	일 치 한 다		5	2	13		29(71.4)			
	일 치 하지 않는 다			1	6	8	8	41	24	
通信技術	일 치 한 다	3	6	2	17	17	45(70.3)	체신현업	15	10
	일 치 하지 않는 다		3	1	6	9	19	통신	15	10
電送技術	일 치 한 다		3		8	2	13(72.2)	전화수리	1	0
	일 치 하지 않는 다			1	1	3	5	전기	4	1
全體	일 치 한 다	9(82)	27(77)	21(60)	83(62)	25(41)	165	기계	31	23
	일 치 하지 않는 다	2	8	14	51	36	111	전무계	103	68

제일 두드러지게 나타나고 있는 것은 行政職이며 여기서도 문제는 下位職의 경우 심하다고 하는 것이다. 여기의 이것만으로는 알 수 없으나 과잉자격의 문제가 있지 않나 생각된다.

세째는 能力에 근거하여 階層을 나누는 경우 階層의 수와 階層間의 차등을 어느정도로 두는 것이 適切하냐 하는 것이 문제가 된다.

大體로 직원의 能力에 의하여 보수를 차급하는 경우 계층의 수는 從來 階級制國에서 보는 바와 같이 4階層으로 나누고 있었으나 점차 조직의 규모가 커가고 또한 일의 내용이 專門化 되어가고 있어 階層의 수를 증가시켜 나가고 있는 것을 보편적으로 볼 수 있다.

그러나 여기서 주의를 요하는 것은 組織內의 縱的인 分業의 原則上 不必要한 계층의 수를 장기 근로자를 대우하기 위하여 代理, 次長 職級을 신설하고 있는데 가급적 두지 않는 것이 바람직하다는 것이다.

現行政의 경우 別定職인 長官까지를 포함한다면 5級乙까지 별써 11階層이며 여기다 實事上 階層化되어 있는 技能職, 雇傭員 雜給까지 포함한다면 더욱 증가하게 된다. 그러나 組織上의 階層을 現 中央行政에서 본다면 長官, 次官, 企劃管理室長(次官補) 局長(部와廳), 課長, 課員 등 여섯으로 되어 있으나 次官補, 廳의 局長, 一線機關의 事務官 課長을 추가한다면 9階層으로 이미 되어 있는 것이다.

日本 韓社의 경우를例로 든다면 9階層을 초과하는 경우는 극히 적으며 4, 5, 6階層의 경우

가 壓倒的으로 많으며⁽¹¹⁾ 우리나라 私企業의 경우도 同一하다.

이와 같이 하는 경우 階層間 차액을 어느정도로 하는 것이 適切하냐 하는 것의 관하여一定할 수는 없다. 왜냐하면 우선 階層 職級의 수 및 號俸의 수에 따라 달라지기 때문이며 또한 경시할 수 없는 것은 階層間의 比較感情이라고 하는 것이다.

왜냐하면 上下階層間의 보수의 차가 적으면 下位階層의 장기 근무자가上官보다 많이 받게 될 가능성이 많아지며 이와 같이 되면 統率에 지장을 초래하기 때문이다.

따라서 이와 같은 職級別 또는 日人們이 즐겨 부르는 職能給制下에서는 階層間의 차를 下位職階級 기준 33%, 上位階層 기준 25% 内外로 격차를 平均的으로 두고 있으며 우리의 一般職報酬表⁽¹²⁾ 경우도 一級부터 4甲까지는 大體로 이러한 격차를 두고 있는 것으로 되어 있으며 私企業의 경우는 級에 따라 더 큰 격차를 두고 있음을 볼 수 있다.

四. 職責

職員의 生活費, 能力이 어떠하던 그가 속하고 있는 組織의 成果達成에 얼마나 한 값의 공헌을 職務遂行⁽¹³⁾ 했느냐 하는 것에 따라 보수를 지급하는 職位分類制에 따른 報酬制 즉 職務給이라고 하는 것이 경쟁성이 높은 私企業의 경우 특히 옳다고 하는 것은 再言을 요하지 않는다.

이와 같은 자유로 私經濟가 고도로 발전한 美國에서 시작되었으며 많은 普及을 보게 되었고 딴 나라이도 輸出되었다.

그러나 한계는 우리의 경우도 이것만이 옳은 方法인 것처럼 생각되어 5.16後 職位分類法까지 조금 빠르게 制定하고 이의 實시 준비를 했으나 결국 中斷되고 現在 部分的으로 人事에 적용되고 있다.

그러므로 우리는 職責에 따른 보수결정이 수반하는 어려운 점이 무엇인가를 우선 그간의 경험에 비추어 과학한 뒤에 決定은 하여야 할 것으로 생각된다.

주요한 몇 가지를 들면

첫째 職務+內容自體가 標準化되어 있어야 分類나 評價가 용이 하다는 것이다. 그러나 우리의 경우 이러한 標準화를 위한 業務單位의 分析研究가 거의 全無하다는 것이 문제이다.

둘째 職務+內容이 자주 바뀌는 경우 곤란해 진다. 이와 같이 바뀌는 이유가 여러가지 있겠지만 組織環境의 급속한 變化는 물론 職務手段으로서의 여러가지 종류의 器具의 變化 및 무엇보다 특히 우리의 경우 문제가 되는 것은 일의 내용이 占職者에 따라 크게 바뀐다고 하는 것이다. 즉 占職者の 能力,上官으로부터의 信任에 따라 바뀐다고 하는 것이다.

세째 一般市民 및 職員들이 갖고 있는 보수액 決定의 기준에 관한 規範이 職務에 따라야 한다고 되어 있지 않고 아직 生活費, 能力, 學歷, 年齡등에 의하여야 한다고 생각하고 있는 限 職務給에 대한 이해가 이루어지기 어렵고 따라서 支持를 얻을 수 없으며 土氣에 미

(11) 勞動省. 貨金部. *op. cit.*, p. 146.

(12) 三品收 *op. cit.*, pp. 87-90

치는 比例의 比例的으로 크다고 하는 것이다.

따라서 現行 보수액이 年功生活費에 크게 의거하고 있다면 이의 전환은 더욱 어려워진다. 왜냐하면 職務給의 경우同一한 職責을 맡고 있는 한 年功生活費에 의한 차는 적어지기 때문이다. 따라서 年少者는 상대적으로 높아지고 年老者는 相對的으로 적어지는 것이다.

그러나 이 경우에도 보수의 절대액이 상대적으로 높은 先進國이 경우는 生活費의 위험은 적게 되어 됨으로 문제가 적으나 後進國의 경우는 그러하지 않는 것이다.

따라서 日本의 경우 戰後 곧 職務給을 도입하려다 部分的으로 했거나 職能給을 主로 적용하고 있는 주요 이유는 여기에 있는 것이다. 우리의 경우 현 보수가 年功, 生活費에 別로 의거하고 있지 않아 이 문제는 없으나 後者의 문제는 난점을 던져주고 있다고 생각된다.

네째로 職能給의 경우 보다도 더 人事配置에 있어서 能力과 職責의 内容이 一致될 수 있게 되어야 하는 것이다. 왜냐하면 보수액이 本人의 能力보다도 擔當職責에 따라 決定되기 때문이다. 이러한 점에서 우리의 경우 就業期, 人事行政의 未發達 등으로 能力의 種類, 程度面에서 차가 크다고 느끼는 사람이 상대적으로 많은 한 어려운 문제를 던져주고 있는 것이다.

그리고 이상의 사정은 우리의 경우 職位分類制 및 職務給의 重用은 현재 바람직하지 못하다고 생각된다. 그러나 將來의 方向은 우리의 경우 이 方向으로 갈 수 밖에 없을 것으로 생각 툭으로 우선 職務分析에 따른 職種分類, 等級의 決定은 엄격히 細分化하지 말고 이에 따른 報酬以外의 人事 즉 任用, 升進, 轉補職은 신시하되⁽¹³⁾ 절차 私企業에서와 같이 천진적으로 보수면에서 적용될 수 있게 진척시켜 나가야 할 것이다. 그렇지 않으면 公企業으로서 私企業과의 경쟁에 있어서 能率面이 너무나 低下될 가능성이 있기 때문이다. 왜냐하면 우리 나라의 私企業도 이미 工員의 경우 職務給을 지급하고 있기 때문이다.

四 支拂能力

一般行政의 경우는 여기의 支拂能力이라고 하는 것을 企業의 경우하고 同一하게 主要基準으로 생각할 必要가 적을 것으로 생각된다. 물론 一般行政의 경우도 一國의 行政을 유지하면서 최소한도 不可避의 소요되는 人件費 조차 歲入을 얻을 수 없는 경우는 문제가 될 것으로 생각되며 우리나라의 1950年代까지가 이에 해당 되는 것으로 볼 수 있겠다.

그러나 지금은 人件費가 적게 책정되어 있는 것이 支拂能力의 不足에 기인하는 것이라고 생각하는 것보다는 歲出의 우선순위의 決定에 있어서 國防費, 投融資, 教育등에 뒤쳐지고 있는데 있는 것으로 생각된다.

이와 같은 설명은 현재의 박봉이 과거와 달라 歲出額의 절대액의 不足에 있는 것이 아니라라고 하는데 있는 것이기 때문이다.

그러나 체신부와 같은 公企業의 경우는 事情이 一般行政과도 다르고 私企業과도 다른 것

(13) 우의 경우도 현재 이와 같이 되고 있다고 생각되나 日本의 경우도 大體로 同一한 것 같다. 論富賢之, 合理的 賃金ノ決メ方, 東京. ダイヤモンド社, 1970. p. 38.

으로 파악되어야 할 것이며 基本的으로 양자의 中間에 위치하고 있다고 생각된다. 즉 一般行政과 같이 支拂能力을 경시할 수도 없는가 하면 私企業과 같이 이것만 생각할 수도 없기 때문이다.

그러나 企業의 성격을 갖고 있는 이상 바람직한 것은 一人當附加價值額이 크고 또한 損益分歧點 以降의 線에서 人件費가 適正線 이상으로 支給될 수 있는 것이라고 생각된다.

이와같이 1기 위하여는 물론 勞動生產權의 決定에 關聯되는 職員의 努力成果, 勞動裝備費, 資本集約度, 設備投資效率, 資本投資效率등의 向上을 기함은 물론 特히 매상고의 向上과 變動費의 절감을 기하는데 있다고 생각된다.

따라서 企業의 特性에 따라 一律的으로 人件費의 比率을 말할 수는 없으나 총 매상고中人件費가는 가지하 平均比率이 日本의 경우 1000人 이상의 경우 12%, 100人 以下의 경우 15%線이 14라고 하며 附加價值中 차지하는 平均比率은 각각 45%, 58%라고 해석하고 있는데 하면⁽¹⁴⁾ 資本集約의 경우 20~30%까지 引下되고 있다고 지적하고 있어 우리의 경우도 참고가 될 수 있을 것으로 생각된다.

마. 業績給(能率 또는 成果給)

職員各者가 지닌 能力を 최고도로 발휘케 하는 方法으로서 企業體 특히 生產企業體에서 業績給을 많이 利用하고 있다. 이의 理論的인 근거는 物質的인 誘因과 努力의 心에 관한 것으로 생각된다. 따라서 收入이 적은 社會에서公正하게 운영되면 効果가 를 것으로 생각된다. 따라서 理念上 어긋나는 이러한 制度를 蘇聯을 위시한 共產社會에서 廣範하게 利用하고 있는 것이다.⁽¹⁵⁾

이의 기준으로서 고려되고 있는 것은 一定하지 않으나 많은 경우 生產量, 利潤額, 生產費減少, 勤務時間, 生產額, 勤務成績등을 이용하고 있는 것 같다.

그리나 이러한 기준에 따른 測定이 취운 것이 아니며 특히 순전히個人의 努力의 成果인지 또는 團體 및 기타요인 即 技術收善, 新裝備의 導入등의 영향과 어떻게 分別하느냐 하는 것이 문제시되다. 그러므로 최근에는 지나치게 이를 높이 평가하지 않으며 生產量, 利潤, 勤務成績등을 그中에서도 중시하며個人 보다 團體에 유인을 제공하며 액수로서는 보수의 20~30%線을 지급하고 있다.

이와 유사하면서 다른 것이 賞與金(bonus 또는 期末手當)인데 이러한 給與는 西歐의 경우 거의 없으나 日本에서 廣範하게 지급되고 있으며 年平均自己月給의 5倍를 지급하고 있

(14) 古川昇, *op. cit.*, pp. 70-2.

(15) 村田多喜治, (上) *op. cit.*, pp. 49-51.

(16) Leslie V. Rue and Thomas Clark. "The Cold War or Incentives: USSR v U.S." *Public Personnel Management*, Vol. 3, No. 1, Jan-Feb. 1974. p. 33. 이와같은 誘因制는 北韓도 活用하려고 애쓰고 있으나 蘇聯에서는 生產量보다 販賣量과 利潤에 입각함으로서 消費者에 대한 배려와 能率的 운영에重心을 기우리고 있음을 알 수 있다.

다. 따라서 年給與 총액의 30% 内外라고 하는 높은 比重을 차지하고 있다.

이를 시급하는 이유도 原則的으로 成果, 業績하고 關聯되어야 하나, 많은 경우 습관화되어 있거나 生活輔助金化 또 年功과 有關시키고 있어 下位者보다 上位者에게 보다 많은 比率을 지급하고 있다.

우리의 경우 과거에 전연 없다가 公務員의 경우 1974年 末부터 지급하고 있다.

이와 같이 日本을 除外한 나라에서 거의 支給 안하고 있는데 日本이나 우리의 경우 지급하는 이유를 든다면 ① 誘因을 위한 것, ② 박봉인데다 生活費가 學費, 越冬費로 인하여 季節的으로 많이 소요된다고 하는 것 등을 들 수 있을 것 같다.

따라서 業績給, 賞與金을 지급하는 경우 중요시 해야 할 것은公正한 勤務成績의 평가에 상응하게 지급되어야 하며 그리하지 않는 경우 성과 없는支出의 引上만 초래하게 되는 것이다.

四. 市場價格

여기의 市場價格이란 特定人이 제공한 노동의 時勢를 의미하며 경쟁성이 높은 私企業의 경우 이에 따라 보수가決定되는 것이 바탕적하며 또한 그렇게 할 수 밖에 없는 것이다.

이와 같은 事情은 公企業, 一般行政의 경우도 同一하게 점진적으로 적용되어가고 있다. 왜냐하면 民主化의 진전, 產業化에 따라 勞動의 移動이 심해짐과 동시에 보수에의 依存度가 높아짐으로 어디서 근무하나 보수는 그의 노동의 시장가격에一致하는 것이 가장 公平한 것으로 생각되어가고 있는 것이다.

政府의 경우 歲入額, 公企業의 경우 附加價值등의 문제가 있으나 여기에도 시장가격이 적용되어가고 있음은 先進國의 汎通的인 현상인 것이다. 따라서 이러한 나라의 경우 보수액의決定을 위해 每年 私企業의 보수조사를 정기적으로 하고 이에 따라 一定比率의 차가 생기면自動的으로 豫算에 反映하게 하고 있는 것도 여기에 기인한다.

체신부의 경우도 5級技術職의 경우 제일 缺位率이 높다고 하는 것은 그들의 보수단계도가 제일 낮다고 하는 것과一致되는 것이라고 생각된다.

職級別 債給水準滿足度

(平均)

職種	職級	3 乙	4 甲	4 乙	5 甲	5 乙	全體
行 政 職		4.63(8)	4.26(19)	4.19(26)	3.44(72)	3.29(28)	3.70(159)
技 術 職		5.75(4)	4.54(13)	3.40 (5)	3.34(46)	2.85(26)	3.46 (96)
技 術 員							3.45(146)
顧 問 員							3.08 (24)
臨 時·雜 級							3.97 (31)

* 調査對象全體의 滿足度는 3.56임.

이와 같이 市場價格이라고 하는 것이 중요하지만 이것 自體는 如何히 形成되느냐 하는 것

이問題가 나며 전술한 諸變數 즉 支拂能力, 生活費, 能力, 職責 등 外에 勞動力의 需給, 勞使協力關係 등에 의하여 決定되며 이들간의 比重이 特定社會人們의 價值觀, 規範에 따라 다를 것으로 생각된다.

그러나 一般化 한다면 後進社會일 수록 生活費가 중시되며 先進社會일 수록 支拂能力, 職責, 勞使關係가 重視되며 能力은 과도사회의 경우 중시 될 것으로 생각된다.

이의 조사 방법은 一般行政의 경우 全產業의 거의 모든 分野를 대포하고 있음으로 全面的 으로 對象視해야 하나 체신부의 경우는 類似한 業體, 체신부의 직원이 비교적 많이 비교하거나 轉職해서 가는 企業體를 대상으로 하되 職員의 보수를 年齡別, 勤績期間別, 學歷 資格別, 職級別, 男女別, 地域別로 최소한도 조사를 하여야 한다.

이때의 對象企業體의 규모는 반드시 체신부에 비등한 大企業만 하는 것은 현명치 않다. 왜냐하면 行政公企業의 경우 私企業이 갖지 못하는 安定性 높은 社會의 評價등의 혜택이 있기 때문이며 이때의 보수의 代表値는 算數平均이 되었으나 分布狀況을 아울러 파악하는 것이 바람직하다.

사. 等級의 方向

行政의 경우 私企業과 같이 附加價值, 損益分岐點에 높은 比重을 두고 決定할 수 없음을 그가 지니는 特殊性으로 인하여 自明한 것으로 생각된다.

그러므로 우선 가장 바람직한 것은 市場價格을 每年 조사하여 이에 의거하되 우리가 위치한 社會의 發展度 및 이의 반영인 보수 절정의 諸變數中 生活費를 제일 중시하고 있으므로 이에 따른다는 의미에서 약간의 차는 있지만 年齡, 勤績年數에 따른 生活給을 1次基準으로 해서 액수를 정하고 이것만으로 보수를 決定할 수는 없음으로 職責 또는 職級에 따른 보수액을 정하여 기본으로서는 2元化하는데 總額이 市場價格에一致케 하는 것이다.

이와 같은 提議는 學歷, 學力이 경시되는 것으로 볼 수 있으나 이는 能力에一致되는 職責을 맞게人事配置되었다고 하는 것을 전제로 하는 것이다. 그러나 현실은 그러하지 못하여 이를 一時에 是正하기도 힘들 것임으로 임시단기적으로 學歷 또는 學力에 따른 차를 약간 두면서 조속히 能力에一致되는 占職이 요청된다.

물론 이러한 기본적인 고려에 첨가하여 전술한 業績給을 加味함은 바람직한 것으로 생각되며 非生產部門의 경우 근무 평정의 公正이先行되어야 할 것이다.

以上의 提議를 요약하면 다음과 같다.

- 報酬 = 1. 生活給의 性格을 갖는 基本給
2. 職務 또는 職能給
3. 業績給의 加味
4. 1. 2.의 總額이 市場價格에一致케 한다

3. 報酬表의 作成技術

報酬表의 決定이 어떤 變數에 의하여 또는 어떤 變數中心으로 決定되느냐 하는 것을 決定한 다음의 문제는 보수표의 作成技術에 관한 것이다.

보다 구체적으로 지적하면 報酬表의 數, 等級數, 同一等級內의 號俸數, 昇給額, 等級間의 差額등의 문제가 되는 것이다. 이들이 물론 相互 밀접히 관련되어 있으나 편의상 個別的으로 우선 검토하고자 한다.

1. 報酬表의 數

報酬表의 數를 몇개로 하느냐에 關한 절대적인 기준은 있을 수 없으나 大體로 어느나라의 경우나 單一로 둘어 놓고 있는 나라는 없다. 과거에 非民主의 이었던 身分위주의 생각이支配하던 時代에는 階層에 따라 區分을 해놓고 있었다. (日本・獨逸)

그러나 近來에는 이에 대한 批判이 管理的의 側面에서 不合理하다고 지적되고 있으며⁽¹⁷⁾ 세로히 別別하는 기준을 제시하고 있다. 이를 체신부의 경우를 中心으로 제시하면 다음과 같다.

첫째로 單一表로 하는 경우의 長點은 一貫性이 있으며 對內外의 으로 說明을 하고 이해를 일는데 用이하다는 長點⁽¹⁸⁾이 있으나 여러가지 면에서 성격이 다른 職位 職員의 보수를 單一表로 하는다고 하는 것이 適正報酬를 지급하는데 不便이 많음으로 모든 機關에서 多元化시키고 있다.

둘째 多元화 시키는 구체적인 이유를 管理的 側面에서 듣다면

- ① 一般職도 아니며 따라서 任用, 身分保障, 長期勤務에 따른 能力發展에 대한 기대도 갖지 않는 政務官에 대하여 別途로 보수표를 作成하고 있으며
- ② 위의 別定職과 달리 一般職인 中堅公務員의 경우 任用, 資格, 身分保障에 따른 장기 근무, 이제 따른 能力發展과 昇進이 이루어지는 이들에게 적용되는 보수표의 作成.
- ③ 같은 一般職이면서도 昇進速度가 느리거나 特別히 우대할 必要가 있는 경우 例示하면 技術職 4-5 級 研究專擔職 등에 대하여 别途로 하는 것.

(1) 또한 一般職이면서도 그들의 職責이나 能力上 能力發展을 크게 기대할 수 없거나 또는 昇進을 促으로서 他人을 감독하는 上位 階層에 配置될 가능성이 적은 職位를 끌어서 보수표를 作成할 수 있다. 우리의 경우 소위 技能職이 여기에 해당하지 않나 생각된다.

이 경우는 우리의 경우도 5級, 技能職, 履儲員, 雜給間의 職責, 能力上에 문제가 있으며 아직도 그거의 身分的인 차별의 인습이 남아 있어 이들의 責任性 向上, 自負心 向上, 協力

(17) 佐々正, 「西ドイツ 公勤務法改革委員會 報告」, 人事院月報, No. 282. 1974. 8. p. 13.

(18) Michael Armstrong, *Principles and Practices of Salary Administration*, London. Kogan Page. 1974. p. 130.

增進, 勤務意慾 向上이라고 하는 點에서 문제가 있어 점차 이러한 區別을 없애는 方向으로 기울 어지고 있다.⁽¹⁹⁾

(5) 체신부의 경우 보수액이 勞組의 영향을 받는 職位의 경우 보수표를 달라 할 理由가 있다고 생각한다.

이상과 같은 것을 고려하는 경우 政務官, 一般職의 行政, 技術系, 技能職, 履轉員 및 雜給등 5乃至 6種으로 作成하는 것이 요청된다.

나. 等級의 數

等級의 數는 決定하는데 考慮되어야 할 것으로 主要한 것을 듣다면⁽²⁰⁾

(1) 報酬表의 數가 많을 수록 同一報酬表內의 等級의 數는 적어질 수 있다.

(2) 等級의 기준을 階級制 또는 職位分類制中 어떤 것에 두고 있느냐에 따라 달라지며 一般的으로 後者에 의거하는 경우보다 많은 等級을 갖게 될 것이다.

(3) 同一等級에서의 平均滯在年數 또는 平均昇進所要年數를 들수 있으며 이것이 길 수록 等級의 수는 적어지며 이와 關聯되는 것이 等級間의 重疊의 정도인 것으로 생각된다.

(4) (2)와 關聯되지만 上下職位間의 보수액의 차이며 차액이 둘수록 等級의 수는 많아질 수 있는 것이다.

이상과 같은 여러가지 變數에 따라 等級의 數가 決定됨으로 ullen적으로 多樣性을 띠게 되나 英國에서 실시한 2000企業에 대한 조사에 의하면 平均 10等級이라고 하며 이 수는 企業의 규모에 큰 영향을 끼치지 않은 것으로 나타나고 있다고 말하고 있다.

이상과 같은 一般理論에 비추어 물적에 체신부의 경우 큰 變動은 必要없으나 문제가 되는 것은

(1) 3甲 24職位에 대하여 2乙이 4, 2 甲이 23職位라고 하는 것이며, 따라서 3甲에서 2乙를 겨쳐 2甲이 되어야 한다면 이의 數 조정이 있어야 하며.

(2) 職種에 따라 승진에 소요되는 기간이 特別히 많이 요청되어야 할 特別한 이유가 있지 않은限 平準化되어야 하며 이러한 의미에서 技術系 특히 通信土職制에 대한 是非이 있어야 할 것으로 생각된다.

(3) 技能職의 경우 現在 15等級으로 나누어져 있는데 이들이 擔當하고 있는 職責이나, 能力上의 亂 차가 없거나 또는 能力上의 발전을 요청하는 것이 아니라면 現在와 같은 15等級이라는 數는 이해가 가지 않는 것이며, 따라서 等級의 數는 대체(2~4) 감소시키고 보수액은 大體로 生活費 能力發展을 고려하여 決定하여야 할 것 같다.

(19) Tom Lupton and Angela M. Bowey, *op. cit.*, p. 143. 과거에는 명칭까지 Wage와 Salary로 區別하였다.

(20) Michael Armstrong, *op. cit.* pp. 130-1. 行政調查研究所, 韓國公務員의 違正報酬表에 關한 研究, 行政論譜, 第十三卷一號, 1974, pp. 3-4.

이러한 의미에서 現在의 等級別 定員數도 재조정이 되어야 하며 上位等級의로의 승진은 一般職의 原則에 충하여야 할 것이다.

D. 號俸制

여기서 號俸制란 號俸數, 號俸額의 決定과 昇給制를 뜻하는 것으로 해석되며 昇給制의 경우는 昇合期間, 昇給額, 이의 伸縮性, 總額등이 대표되게 된다.

이러한 의미의 號俸數를 決定하는 主要變數로서 들 수 있는 것은

(1) 等級의 數가 多을 수록 同一等級內의 號俸數는 적어진다.

(2) 最高限度를 年昇給最高號俸×最長潛在年數로 할 수도 있으나 이는 너무 號俸의 수가 많아짐으로 최소한도 年金制(가령 20年)나 年平均昇給號俸數×最長(平均)潛在年數를 기준으로 하되 當該機關의 人事政策에 따라 一定比率을 加減하기도 한다.⁽²¹⁾

(3) 雇員의 能力發展을 자극할 뿐만 아니라 이에一致되는 보상을 할 수 있게 等級에 따라 差等을 두거나同一等級內에 시도 年數에 따라 差等을 두는 것이 바람직하다.

(4) 人事權者는 직원을 통제할 수 있게 裁量의 餘地를 어느정도 가져야 하며 따라서 근무 성적에 따른 차등을 두는 것이 요망된다.

이와 같은 것을 근거로 昇給의 種類를 類型으로서는 6乃至 7로⁽²²⁾ 나누고 있으나 크게는 固定型(fixed scale)과 可變型(variable progression)등으로 나누고 있으며 이를 다시 細화하고 있다.

그러나 一般的으로 下位職은 固定型을 利用하나 上位職에 갈 수록 可變型을 利用하며 또한 同一의 等級內에서도前述한 여러가지 要因을 고려하여 可變型을 利用하는 것이 바람직하다. 즉 직원의 能力發展카고, 平均潛在年數, 年金制등을 최소한도로 고려하여 우선 平均潛在年數까지는 第一 많은 號俸數를 그후는 가령 $\frac{3}{4}$ 分位點까지를 한 號俸 적게 하되 그以上에 물리 있는 경우 年金該當年까지 적게 하거나 승급을 없게 함으로서 年金을 받았다가 계 족진하며 新陳代謝를 昇給制로 하여금 하는 것이다. 이를 圖示하면 다음과 같다.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
初任	年3號俸					平年 均 界 進數		年2號俸					$\frac{3}{4}$ 分 位	年1號또는 無昇給					

(21) 보통 單一號俸時 最高昇給號俸數×最長潛在年數로 하되(우리의 고용원) 等級이 있을때는 年平均昇給號俸數最長潛在年數로 하고 있다.

(22) Michael Armstrong, *op. cit.*, pp. 155-61. Tom Lupton and Angela M. Bowey *op. cit.*, p. 117
1. Fixed. ① fixed scale with automatic progression.

② fixed scale with limited flexibility.

③ automatic progression to fixed point, controlled discretion beyond that.

2. Variable

① variable progression through a range, according to guidelines

② variable progression through a range with no definite guidelines.

③ variable progression without range,

다음의 문제는 號俸當 金額과 總昇給額 또는 幅(range)인 것이다.

(1) 同一 等級內의 총호봉수에 따라 우선 總昇給額이 달라질 수 있으나 等級이 있는 경우
普通 當該等級의 初任俸의 30%~50%線까지 昇給額이 책정되고 있음을 볼 수 있다.⁽²³⁾

(2) 號俸額이 決定은 다음과 같이 한다.

① 等級이 少을 時

$$\frac{\text{最高金額} - \text{最低金額}}{\text{號俸數} - 1}$$

② 等級이 多을 時

$$\frac{\text{等級別最高金額} - \text{等級別最低金額}}{\text{等級別號俸數} - 1}$$

$$\text{③ } \frac{\text{直近上位等級初號額} - \text{各等級初號額}}{\text{各等級平均通過年數}} \div \text{平均 年間昇給號俸數}$$

(3) 各 級間의 昇給額의 比率을 一定하게 함으로써 昇給號俸數단으로 조정하는 수도 있는가 하면(美國=3.33%) 日本과 같이 昇給率을 上下等級間은 물론 同一等級內에서도 차등을 두고 있는 경우도 있다(2.3%~6.1%).⁽²⁴⁾ 이 경우 下位職이 약간 上位職보다 높으며 初
수이 後半보다 높게 각 等級內의 경우 책정되어 있으나 下位職의 경우 승급기간이 짧게 되어 있음을 上述한 이유에서 說明될 수 있을 것으로 생각된다.

以上과 같이 一般論에 비추어 우리의 경우 特色과 是正點을 듣다면

(1) 各 等級內의 號俸差額이 一定함으로 比率面에서는 계속 下落하는 趨勢을 들 수 있으며
(2) 昇給率이 下位職의 경우 3%以下라는 점에서 적을 뿐만 아니라
(3) 上位職의 경우 오히려 比率이 높게(6%) 되어 있어 승급기간을 고려한 것 같으나 잘
못되어 있다. 보아야 할 것 같다.

(4) 昇給이 있어서 號俸數도 每番 一定하게 一號作씩만 승급하게 되어 있어 모순을 들어내고 있다.

(5) 따라서 이상의 네 가지 事項이 시정될 때 동시에 특히 離職率이 높으며 缺位補充이 어려운 5級, 技術職의 경우 昇給率을 높이면

(6) 5級, 技能職, 原備員이 하는 일이 大體로 高卒정도의 能力を 요청한다 하더라도 이를
간에 能力上의 차가 있다면 이에 따른 初任給의 차액이 있어야 할 것으로 생각된다.

라. 等級間의 差額과 重疊

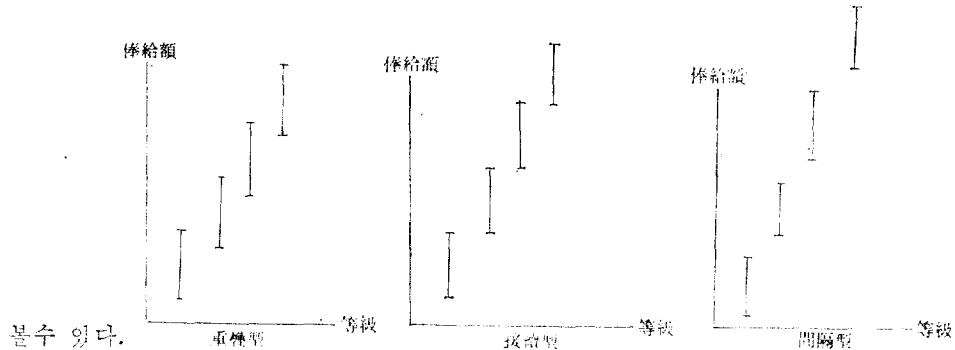
(1) 等級의 差額을 얼마나 두느냐 하는 것은 號俸間의 차액을 얼마나 두어야 하느냐는 것과 유사한 것으로서 기본적으로 昇進은 대력을 느낄 수 있을 정도의 것어야 하나 變數로

(23) Micha l Armstrong은 初任俸의 50%까지 최고호봉액을 지급시 35%선대 平凡人은 승진제하는 것이 탐적하다고 지적 *op. cit.*, p. 137.

(24) 桂田丘(下) *op. cit.*, p. 89. 位職 5% 中位職 3~4% 下位職 2~3% 따라서 昇給所要源資는 年 3.5 6로 계산하고 있다. 이러한 昇給率의 決定은 $\frac{\text{各號昇給額}}{\text{各等級初號俸額}} \times 100$

서는 等級의 數가 가장 重要한 것으로 생각된다.

이에 따라 理念型으로서 分類하면 다음과 같이 重疊型, 接續型, 間隔型 등으로 나누어



그러나 等級의 數가 10內外인 경우一般的으로 중첩형을 이루게 되며 이때 문제가 되는 것은 중첩의 정도인 것이다. 大體로 많은 論者들은 20% 정도를 적정한 것으로 지적하고 있으며 이것보다 적으면 各職位의 定級이 어려워지며 또한 이 경우 모든 직원도 异進時 每職級을 거친 것을 요망하고 있다. 이에 우리의 경우를 비추어 보면 等級間의 차액이 너무나 적은 것으로 되어 있다.

(2) 上下等級의 보수액 간의 중첩이 생기는 것이一般的인 현상이라고 할 수 있는데 이때 문제가 되는 것은 어느 정도의 중첩이 적절하나 하는 것이며 무엇이 고려의 기준이 되느냐 하는 것이다.

우선 중첩의 정도를決定하게 되는 變數로서는 等級의 수, 職員의 能力發展度, 新陳代謝에 대한 政策 등을 생각할 수 있을 것 같다. 즉 等級의 수가 많을 수록 중첩의 도는 적어지며, 能力發展이 자속적 장기적으로 이루어지는 경우 중첩의 정도는 커지며, 끝으로 新陳代謝를 촉진하는 경우 장기근무자를 厚待하지 않게 됨으로 중첩의 도는 적어질 것으로 생각된다.

이러한 一般論에 비추어 중첩을 거의 다 시키고 있으며 等級數가 10 内外인 경우 大體로 下位等級의 平均異進所要年數에 다 初任號俸을 加算한 號俸과 直上位等級의 初號俸을一致시키고 있으되⁽²⁵⁾ 이와 같이 하는 경우 중첩도는 대개同一等級에서의 보수액의 폭(range)인 30~50%와一致케 된다고 하는 것이다.

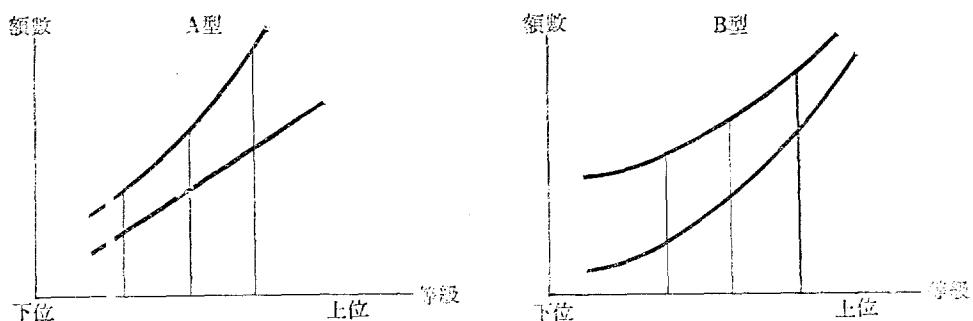
이와 같이 보는 경우 우리나라의 現行報酬表는 특히 4,5級의 경우 너무 等級間의 차액이 적은데 20號俸까지 승급하게 되어 있어 중첩도가 심한데다直近上位等級의 初號俸額이 下位等級의 平均異進所要年數에 해당되는 號俸額보다 훨씬 적게 되어 있는 모순을 지니고 있어 等級間의 차액의 증대, 號俸間의 차액 증대, 上下等級間의 一致號俸의 是正등이 속히 요청된다.

(25) 諸賢之, op. cit., p. 101. 行政調查研究所, op. cit., p. 8. 여기서는 1號俸을 加算한다고 했는데 이는 初任號俸이 언제나 1號俸인것을前提하고 있기 때문이다.

이와 같은事情은 거의 같게 技能職의 경우도 나타나고 있어 是正이 요청된다.

(3) 위의 説明에서 추리될 수 있는 것이지만 上下等級間의 중첩도 上位等級間의 경우 적어지고 下位等級間의 경우 많아지는 것이다. 왜냐하면 下位職의 수록 原則的으로 증가근무자가 많고 昇合도 能力發展보다는 生計費 支給의 의의가 크기 때문이다. 그러므로 이를 圖示하면 다음과 같다.

等級間의 중첩도



마. 最上最下職間의 差額

여기의 뜻은 公務員의 경우 5級과 1.2級 또는 長次官과의 差를 指하며 會社의 경우 高卒社員과 社長, 部長과의 차액을 의미한다.

이를決定하는 變數로서 무엇보다도 중요한 것은 平等意識의 普及程度, 組織의 規模, 階層別職責의 容易度이겠으나 歷史的으로 보면 과거에는 격차가 커다가 점점 적어지고 있음을 볼 수 있다.

이의例를 聽가지 들면 日本의 公務員의 경우 高卒 初任俸行政職과 局長의 初任俸(指定職1號)間의 차가 4.7倍이며 事務次官의 최고호봉과의 차는 무려 11倍에 接近하고 있으나 이것도 계속 과거에 비하여 적어지는 것이 이러한 것이다.⁽²⁶⁾

美國의 경우 GS 1의 初任俸과 GS. 16, 17, 18의 初任俸과의 차는 각각 약 6.5倍, 7.5倍, 9倍에 이르고 있으며⁽²⁷⁾ 日本의 私企業의 경우 高卒者의 初任俸과 部長間에 平均 5倍의 차등을 두고 있는 것으로 나타나고 있으나 이것도 최근 현저히 감소되어서 이러한 것이다⁽²⁸⁾ 社長의 경우는 部長의 2.5倍를 받고 있으며 附加價值의 3倍, 分配率의 6倍를 받고 있다고 한다.

우리의 경우는 平等意識의 문제도 있겠지만 워낙 박봉인데다 빈곤하여 언제나 平均家族數의 平均生活費를 중요한 기준으로 들고 나와 종래 격차가 적었으며 따라서 전술한 바와 같

(26) 藤井貞夫, 「公務員給與, 改正勸告ニアタツテ」, 人事院月報, 1975年 9月, No. 295. pp. 8-16.

(27) 1975年, 美聯邦一般職俸給表

(28) 紙與 第1條, 「民間給與, 實態」, 人事院月報, 1973年 1月, No. 263. p. 27. 1967년에 6.6倍에서 1972년에 5倍로 감축

은 等級間의 격차도 적게 되어 있어 昇進이라고 하는 것이 가져다 주는 증액된 보수액은 아무런 배려, 유인을 유감하도 제공하지 못하고 있으며 이를 실증하는 것이 一級의 경우 겨우 5倍이며 二級乙의 경우는 3倍로 되어 있다는 것이다.

우리나라 私企業의 경우는 高卒者의 5~6倍를 部長이 받고 있으며 더구나 部長은 大部分 30代라고 하는 것은 行政人의 경우와 대조가 된다고 생각된다.

巴 手 常

手當이 나고 하는 것이 現在 우리의 경우 無原則하게 나열되고 지급되고 있으나 本來 報酬表自體가 合理的으로 이루어져 있으면 手當의 種類가 많을수 없으며 또한 가급적 적은 것이 管理上 바람직한 것이다.

다만 1.수가 生活給, 能率給의 성격을 띠고 있는 경우 職務給의 성격이 강하게 요청됨에 따라 手當의 종류가 증가할 수 있으며 反對로 현실적으로 職務給에 立脚한 보수만으로는 生活이 어려운 下位職의 경우 生活費 補充을 위한 手當 같은 것을 支給할 수도 있으나 어느 경우에나 장기 다양화 하는 것은 바람직하지 못하다.

一般的으로 이러한 이유로 탄생하게 되는 手當의 種類를 크게 네가지로 나누어 ①生活給的 手當, ②職務給的 手當, ③調整給的 手當, ④기타 등으로 나누어 볼 수 있겠다.

이러한 點에서一般的으로 우리나라의 경우 現在 各種 手當의 種類도 많지만 그것의 決定이 一般報酬의 경우와 같이 管理面에서의合理性이 缺如되고 있는 것이 特色의 하나라고 할 수 있다.

이러한 點에서 체신부의 경우를 보면 超過勤務手當이 아무런 合理的인 근거없이 책정되어 있는 本作에 기준을 두고 책정되어 있다고 하는 것은 잘못이며 속히 本作과 職責手當을 포함한 報酬額에 근거를 두고 計算을 하되 이것이 지나치게 많아지는 경우 比率時間을 조정하는 것에 바람직할 것이다.

다음 調整手當이라고 하는 것은 本來 一時的인 性格의 것임으로 체신부의 경우 恒久的으로 이를 利用하는 것은 不合理하다고 볼 수 있으나 他部處, 總務處와의 문제가 있어 이를 지급하고 있으나 單獨身分割로 전환하게 되면 이는 當然히 正常報酬中에 統合되어야 할 것으로 생각된다.

5. 報酬表의 改編方法

產業化와 行政發展의 進展은 公務員들로 하여금 不可避의으로 報酬에 대한 關心을 높혀가고 있으나 따라서 이것이 그들의 勤務成果에 미치는 比重은 날로 높아가고 있다고 하겠다.

따라서 무엇보다도 公務員들의 勤務成果에 이바지 할 수 있는 報酬表의 作成이 시급이 요청되며 기들이 公正하고 公平하다고 納得이 갈수 있게 改編되어야 하며 따라서 單純한 先進國의 것 先進企業의 것을 모방하는 것은 바람직하지 못한 것이다.

(1) 이러한 點에서 유의되어야 할 것은 報酬는 무엇에 立脚해서 決定되어야 하느냐에 관한 職員들의 의見이 아직 우리의 경우 生活費를 제일 중요시하고 있음으로 年齡에 따른 生活費 문제를 경시할 수 없으며 이를 중시하는 경우 職員의 採用에 있어서도 年齡制限을 점차 실하게 함으로서 年少者를 가급적 많이 任用토록 하는 것이다.

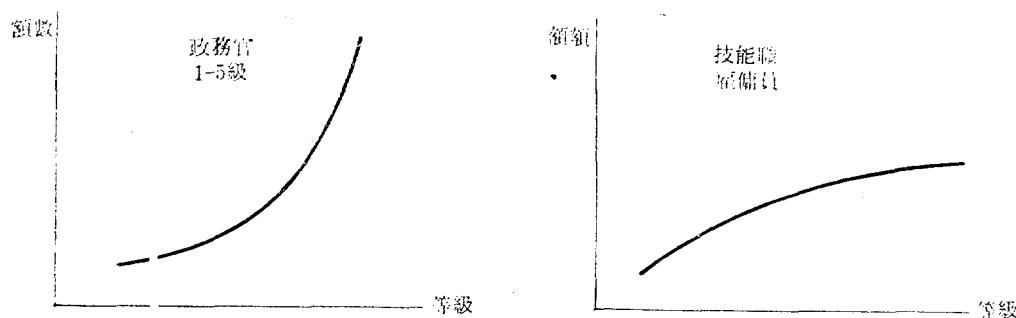
(2) 다음은 職責을 중시하고 있음으로前述한 바와 같이 二元的으로 2編成하는 것이 現實的으로 바람직한 것으로 생각된다.

(3) 그러나 이외에 部分的으로 成果, 能率, 能力, 支拂能力등을 고려해야 겠으나 合算한 것이 原則적으로 私企業의 平均額 即, 市場價格과 一致하도록 하는 것이 바람직한다.

(4) 이와같이 되는 경우 報酬表의 數가 多元化되며 특히 職級間의 차액이 커지고 同一職級內의 보수의 폭이 커지는 것에 대한 說得이 수반되어야 하며

(5) 이러한 改編은 점진적으로 몇개년 計劃을 세워 職員의 納得을 얻으면서 改編이 이루어져야 할 것이다. 왜냐하면 직원의 納得理解가 수반되지 않은 보수표는 序頭에 밝힌 바와 같이 보수편의 근본취지에 역행하게 되기 때문이다.

(6) 이와 같이 보수표를 作成하는 경우 政務官, 5級 이상의 一般職은 多分히 凸線型을 이루게 될 가능성이 많으며 技能職, 履備員은 凸線型이 될 가능성이 많아진다고 하겠다. 이를 圖示하면 다음과 같다.



(7) 이러한 改編을 위하여 準備하여 야할 情報中 主要한 것만 든다면

ⓐ 職員의 職級別 號俸別 人員數, 年齡, 勤續年數, 學歷, 扶養家族數, 性,

ⓑ 同種職間企業의 規模別, 年齡, 勤續年數, 學歷職級號俸別 扶養家族數, 性, 額⁽²⁹⁾

ⓒ 18歲獨身의 平均生活費와 家族數別 生活費

(29) 國營企業 例示하면 銀行, 韓電, 放送公社등의 보수와 비교하여야 하는 문제가 당연히 대두되나 現在 이들의 보수 自體가 전술한 原則을 얼마나 따르고 있느냐 하는 점에서 문제가 많으며 결국 가까운 日內에 이들도 私企業에 준하게 될 것으로 생각되기 때문에 과도기적으로 참고할 수 있으나 궁극적인 것은 못된다고 생각된다.