

韓國公務員의 適正報酬表에 關한 研究*

行政調查研究所

目	次
1. 序	4. 號 俸
2. 報酬表의 數	가. 號俸의 數
3. 等 級	나. 號俸의 差
가. 等級의 數	5. 一般職 報酬表 草案
나. 等級의 幅	附, 問題點
다. 等級의 重疊	

1. 序

本 研究는 韓國 公務員의 適正報酬를 爲한 基礎案을 마련하는데 그 目的을 두고 있다. 따라서 本 研究에서 一般職 公務員(1級 내지 5級 國家 및 地方 公務員)의 報酬表 作成을 爲한 基本體系에 關하여만 主로 論議하겠으며, 이 基本體系 作成上 若起되는 여러가지 問題點을 可能한 限 많이 지적하여 다음 단계의 研究에 조그만 도움이거나 제공하고자 한다. 또한 研究內容을 具體적으로 說明하기 前에 言及하여야 할 것은 우리나라와 같은 階級制 國家에서 報酬制度에 어느 程度까지 職位分類制의 要素를 加味시켜야 하느냐 하는 問題이다.

“同一 勞動에 대한 同一 報酬”의 原則을 實現하기 위하여는 職務給 制度를 樹立, 現行 報酬制度를 大體적으로 改正하여야 할 것이나 이는 職位分類制의 全面的인 實施가 前提로 되어야 한다.

* 本論文은 本學院 附設行政調查研究所에서 行한 「韓國公務員의 適正報酬表에 關한 研究」의 結果이다. 아울러 이 研究에는 李時應碩士의 도움이 컸음을 밝혀두고자 한다.

그러나 現在의 與件上 이는 不可能한 것이므로 現行의 階級制의 報酬制度를 그대로 살리고 이의 未備點 및 矛盾點 만을 改善한 制度를 樹立하여 보고자 하며 方法으로서는 主로 國內 外의 문헌에 의존하였으며 이와 아울러 面接方法을 併用했다.

2. 報酬表의 數

가장 바람직한 것은 全體 公務員을 모두 Cover 할 수 있는 하나의 報酬表를 作成하는 方法일 것이다.

그러나 實際로 이는 不可能한 方法이므로 職種에 따라 몇개의 報酬表를 만들지 않을 수 없으며 이것은 世界 어느나라의 경우나 거의 共通된 現象이라고 할 수 있다.

그렇다면 우리나라의 경우 과연 몇 種의 報酬表를 만드는 것이 가장 理想的인 일 것인가? 序論에서도 言及한 바와 같이, 이번 研究에서는 主로 一般職의 報酬表 作成만을 다루고자하므로 여기서는 앞으로 우리가 다루어야 할 報酬表의 種類만을 概略적으로 言及하고자 한다.

- | | |
|-------------|-----------|
| 1. 一般職 | 7. 警 察 |
| 2. 別定職(政務官) | 8. 法官, 檢事 |
| 3. 研究職 | 9. 醫療職 |
| 4. 海事職 | 10. 技能職 |
| 5. 教育職 | 11. 雇傭員 |
| 6. 軍 人 | |

* 여기에 11種으로 大分했으나 各各 다시 몇개의 보수표로 나누어질 것이 예상된다.

이와같이 여러 種類의 報酬表를 만드는 理由는 各 職種마다 階級の 數가 다를 뿐만 아니라 昇進可能性 즉 昇進所要年數가 다르다는 것과 또한 職種에 따른 擔當業務의 特殊性을 고려하여야 한다는 點이다. 例를 들면 의료직의 경우 다른 직종보다 높은 報酬로서 公職에의 勤勞 誘因을 부여하여야 한다. 왜냐하면 의사의 경우를 보면 이들이 個人 病院이나 民間綜合病院에 근무하는 것이 훨씬 좋은 待遇를 받을 수 있기 때문이다. 實際로 우리나라 196個의 保健所中 所長(의사)이 缺員인 보건소가 半數가 넘는것을 보아도 잘 알 수 있다.

또 한가지 問題는 現行制度上 技能職과 고용원의 區分基準이 상당히 애매하다는 것이다. 例를 들면 運轉手의 경우, 原則적으로 技能職報酬表의 適用對象임에도 不拘하고 採用上의 애로점(試驗, T/O等)때문에 고용원으로 採用 하는 경우가 많다.

앞으로 報酬表의 種類가 確定되면 새로운 報酬制度의 實施 以前에 그 適相對象의 明確한 區分基準을 確立하여야 할 것이다.

3. 等級(grade)

가. 等級의 數

一般的으로 等級의 數는 階級制 下에서는 적고 職位分類制 下에서는 많다고 볼 수 있다.

“同一 勞働에 對한 同一 報酬”의 原則을 實現하려면 等級數를 細分하여야겠으나 너무 細分하면 等級間의 差額이 적어질 뿐만 아니라 各 等級에 對한 職位의 定級 問題等 報酬事務가 대단히 복잡하게 된다.

또한 階級制 國家에 있어서는 계층제적 構造와 報酬制度를 match시켜야 하는 問題가 대두된다. 우리나라의 경우 等級의 數는 現行 계층수 (1급, 2급갑, 2급을, 3급갑, 3급을, 4급갑, 4급을, 5급갑, 5급을)에 따라 9等級으로 나눌 수도 있으나 이는 너무 기계적이며 現實의 問題點을 充分히 反映시킨 分類라고도 볼 수 없다.

또한 과거의 職位 分類法 上の 16等級을 그대로 報酬 等級化 하는 것도 그 分類 基準이 애매할 뿐만 아니라 數의으로도 너무 細分된 感이 있다.

그렇다면 어떤 基準에 의해 等級數를 決定 하여야 할 것인가?

等級의 數를 決定하는 基準은 크게 두가지로 나눌 수 있다. 하나는 階級制 下에서 個個人의 能力 및 資格을 基準으로 하는 것이며 또 하나는 職位分類制 下에서 職責內容을 基準으로 하는 것이다.

우리의 경우는 最近에 이르러 分化 傾向이 높아지고 있으나 基本的으로 階級制를 택하고 있다. 따라서 여기서는 階級(現行 9階級)을 基礎로 하여 이에 各 階級에서의 昇進所要年數를 加味하고자 한다. 즉 等級의 數는 現行的 9 階級에 따라 우선 9個로 나누고 여기에 各 階級에서의 昇進所要年數를 고려하여 다른 階級에 比해 昇進所要期間이 긴 階級은 이를 다시 分化시키고자 한다.

다음 表들은 本 研究 進行中 入手한 總務處의 “1969年度 公務員(一般職) Census” 結果이다.

아래의 表中에서 等級의 區分을 가장 잘 나타낼 수 있는 表2(級類別 昇進 所要年數)를 分析하여 等級分類의 基準으로 삼고자 한다.

各 階級에서의 昇進 所要年數를 “中位數”(median) (즉 各 階級の 全 人員中 꼭 半數가 直近 上位계급으로 昇進 하는데 所要된 年數) 및 3四分位數 (즉 各 계급의 全 人員中 4분의 3이 昇進하는데 所要된 年數) 基準으로 보면 대체로 3급갑, 3급을, 4급갑에서의 所要年數가 다른 계급에서의 所要年數에 比하여 約 2倍가 됨을 알 수 있다.

따라서 各 等級의 幅 및 號俸數를 全體的으로 均衡있게 設計하려면 3급갑, 3급을, 4급

표 1.

級類別昇進所要年數

(단위 : 명)

	승진사실 없음	2년 미만	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10년 이상
2급-1급 { 국가 지방	22	10	7	13*	6	5*	9	1		1	
2급-1급 { 국가 지방	21	28	71*☆ 1	17	17	9	8	3	4	5	6
3급-2급 { 국가 지방	25 3	26 3	34 1	37 2☆	37 2	52* 2	63* 1	21	19 1	8	28
3급-1급 { 국가 지방	212 25	209 13	188 13	179 10	252 8	261* 10☆	248☆ 15	168 0	111 1	86 —	245 4
4급-2급 { 국가 지방	666 237	488 135	541 90	505 77	470 91	449 92	361☆ 129	258 87	201 77	182 73☆	1,095* 487*
4급-1급 { 국가 지방	963 408	4,641* 1,657*	3,096 984	2,144☆ 879	1,571 774	1,281 540	889 449	576 290	360 139	264 110	1,322 497
5급-2급 { 국가 지방	3,157 571	4,727* 2,978*	2,126 1,664	1,308☆ 1,091☆	1,108 947	864 832	650 672	413 357	246 220	209 173	1,396 582
5급-1급 { 국가 지방	1,323 980	6,383* 2,256*	2,886☆ 1,639	1,332 1,395☆	1,030 1,129	834 530	521 458	357 138	168 70	140 36	872 89

☆ : 중위수

* : 최빈수

표 2.

급류별 昇進所要年數

(단위 : 年)

	최 빈 수	中 位 數	3,4分 位 數
2급→1급 { 국가공무원 지방공무원	3.5	5.5	
2급→2급 { 국가공무원 지방공무원	2.5	2.5	5.5
3급→2급 { 국가공무원 지방공무원	6.5	5.5 3.5	7.5 8.5
3급→3급 { 국가공무원 지방공무원	5.5 6.5	6.5 5.5	9.5 10년이상
4급→3급 { 국가공무원 지방공무원	10년이상 10년이상	6.5 9.5	10년이상 10년이상
4급→4급 { 국가공무원 지방공무원	2년미만 2년미만	3.5 3.5	6.5 6.5
5급→4급 { 국가공무원 지방공무원	2년미만 2년미만	3.5 3.5	10년이상 6.5
5급→5급 { 국가공무원 지방공무원	2년미만 2년미만	2.5 3.5	5.5 5.5

갑을 두 等級으로 나누어야 할 것이다.

이러한 基準에 의하여 나누어진 等級數는 다음과 같다.

이이 따라 現在의 3급갑, 3급을, 4급갑류가 맡은 일의 內容 및 이에 따른 사람의 資格도 分化시켜야 할 것이다. 이 問題는 次後의 研究 課題로 남겨둔다.

나. 等級의 幅

等級의 幅은 等級間의 報酬差額을 意味한다. 또한 各 等級의 幅은 各 等級內의 號俸數와도 밀접한 關係가 있으나 號俸數는 4章에서 論議할 豫定이므로 여기서는 省略한다.

表 3. 現行階級에 對應한 報酬等級

階 級	報 酬 等 級
1급	1
2급갑	2
2급을	3
3급갑	4
3급갑	5
3급을	6
3급을	7
4급갑	8
4급갑	9
4급을	10
5급갑	11
5급을	12

그러면 各 等級의 幅은 어느 程度로 두어야 하며 上位職으로 올라갈 수록 그 幅은 점차 넓어져야만 하는가?

一般的으로 報酬曲線은 上位等級으로 올라갈 수록 봉급액수가 점차 커지는 “J Curve”를 이룬다. 즉 高位職에 올라갈 수록 報酬額이 急速度로 上昇되어야 한다는 것인 바, 그 理由는 그 조직체의 decision maker인 高位職 擔當者들의 組織成果에 대한 영향력은 下位職에 比하여 대단히 클 뿐만 아니라 在職者들에게 能力發展을 통한 昇進에의 誘因을 提供하는데 있다고 볼 수 있다.

美國에서도 系企業에 比하여 낮은 봉급으로 因한 高級公務員의 離職率增加를 막기 위하여 1964年 Federal Executive Salary Act (聯邦 基幹職員 給與法)을 制定 施行하고 있다. (General Schedule 16~18등급이 이에 해당)

여기서 美國의 一般職公務員 報酬表에 나타난 等級間 幅을 整理하여 보면 다음과 같다.

日本의 경우 (行政職 俸給表1)를 살펴보면 最下 等級과 最高 等級의 幅이 約 4.5倍로서

表 4. 美國一般職 報酬表上的 等級幅

等 級	指 數	等 級	指 數
GS 18	—	9	242
17	752	8	219
16	650	7	198
15	561	6	179
14	481	5	160
13	411	4	143
12	348	3	128
11	292	2	113
10	266	1	100

(各 等級의 1號俸을 基準 GS 1등급 1호봉을 100으로 본다)

表 5. 日本行政職 報酬表(1)上的 等級幅

等 級	指 數
1	453
2	337
3	277
4	235
5	195
6	165
7	140
8	100

(各等級의 8號俸 基準 8等級 8號俸
을 100으로 본다)

미국의 경우(約 7.5倍)보다 훨씬 적다.

以上에서 等級間의 差에 關한 外國制度를 살펴 보았으므로 이제 우리의 경우에는 어떠한 等級幅을 設定 하여야 할 것인가를 論하여야겠다.

一般的으로 等級間差의 計算에는 學歷등을 고려하여 一定 等級에서 直近 上位 等級으로 昇進 하는데 필요한 昇進 所要年數를 基準으로 삼고 있다.

具體的인 例를 들어보자.

어떤 계층제적 조직에서 係長이 報酬表 等級上 4等級, 課長이 5等級 이라고 할 때 4등급과 5등급의 差를 어떻게 決定할 것인가?

大卒者의 平均 昇進所要年數 : 5.5年

高卒者의 平均 昇進所要年數 : 6.5年

中卒者의 平均 昇進所要年數 : 7.0年

이러 하고 실제 人員數가

大卒者 10名, 高卒者 6名, 中卒者 4名이라 하면

$(5.5年 \times 10人) + (6.5年 \times 6人) + (7.0年 \times 4人) \div 20人 = 61年$

이러한 方式으로 나머지 等級도 계산한 結果가 各各

1등급→2등급 : 4年

2등급→3등급 : 4年

3등급→4등급 : 5年

4등급→5등급 : 6年

5등급→6등급 : 7年 이라 하면

各 等級間의 差는 7:6:5:4:4의 比率로 그 幅을 決定할 수 있다. 例를 들어 6等級이 1等級의 6.2倍가 되도록 等級幅의 基本設計를 하였다고 假定하자. 이를 指數로 表示하면 1

등급이 100, 6등급이 620이 된다. 그러면 각 등급간의 幅은 위에서 決定된 比率에 따라 1등급→2등급은 52 ($\because 620 - 100 = 520$) $\times \frac{4}{26}$ ($\because 4 + 4 + 5 + 6 + 7 = 26$) = 80, 2등급→3등급은 역시 80, 3등급→4등급은 $520 \times \frac{5}{26} = 100$, 4등급→5등급은 $520 \times \frac{6}{26} = 120$, 5등급→6등급은 $520 \times \frac{7}{26} = 140$ 이 된다.

따라서 各等級을 指數로 表示하면

1등급 : 100 幅
 2등급 : 180 } 80=4
 3등급 : 260 } 80=4
 4등급 : 360 } 100=5
 5등급 : 480 } 120=6
 6등급 : 620 } 140=7 이 된다.

결국 各等級間의 幅은 7:6:5:4:4의 比率로 되는 것이다.

우리나라에서는 公務員의 任用, 報酬, 昇進등의 모든 面에서 學歷을 無視하고 있으므로 上記 例와 같은 學歷別 昇進所要年數를 고려할 필요는 없다.

따라서 報酬表 各等級上의 平均昇進所要年數만을 생각하면 된다. 여기서 平均昇進所要年數는 앞서도 밝힌 바와 같이 中位數를 使用하고자 한다.

報酬表上의 12等級別로 그 中位數를 살펴 보면 다음과 같다. 여기서 4,5와 6,7 그리고 8,9등급은 各各 3급간, 3급을, 4급간의 中位數를 半으로 나눈 값이다.

等級間의 幅은 暫定的으로 아래 表와 같이 定할수 있다. 그러나 실제의 幅은 이表에 나타난 정도보다 더 커진다. 왜냐하면 실제로 完成된 報酬表上에 各等級의 幅이 表示될 때는 各等級內의 號俸差額이 各其 다르기 때문에 (上位 等級으로 올라 갈수록 號俸差額은 커진

表 6. 等級別 中位數

等 級	中 位 數
1	—
2	3.5
3	2.5
4	2.5
5	2.5
6	3.0
7	3.0
8	4.0
9	4.0
10	3.5
11	3.5
12	3

다. (後에 상세히 說明) 上位 등급으로 올라 갈수록 表6에 나타난 幅의 정도보다 점차 커지게 된다. 이에 關한 說明은 앞으로 等級間의 중첩, 號俸의 差등에서 다시 나올 것이므로 여기서는 省略 하겠다.

다. 等級間의 重疊(Overlap)

Wage and Salary Scale의 一般的인 形態에는

() a single or flat rate sytem (單一號俸制)

() a rate range system (複數號俸制)

① overlapping rate range (중첩제)

② butt to butt rate range (等差制)

③ gap rate range (간격제) 등이 있다.

一般的으로 單一號俸制 보다는 同一 等級內에 몇개의 號俸을 두는 複數號俸制가 많이 使用되고 있으며 그 理由로는 첫째 階級制的인 고려로서 等級은 같더라도 勤務年限에 따라 能力이 向上 된다는 것, 둘째 長期勤務에 대한 incentive를 마련 하자는 것, 제제 근무성적을 고려하여 昇給시킴으로써 근무성적을 向上시켜 보자는데 있다.

또한 複數號俸制 中에서도 重疊制가 많이 利用되고 있는 바, 重疊制란 어느 等級內의 몇 號俸이 그 直近 上位等級의 下位 號俸額 보다 많게 되어 있는 제도를 말한다. 중첩제를 택하는 理由는, 첫째 同一 等級內의 上下 號俸間의 幅을 크게 함으로써 長期勤務者에 대한 充實한 補償과 誘因을 제공할 수 있고, 둘째 異質的인 여러 職級을 包含시킬 수 있어 等級의 數가 너무 많아지는 것을 統制할 수 있다는데 있다.

이제 실제적인 問題로서, 우리의 경우에는 等級間 중첩의 程度를 어떻게 定할 것인가가 다져 말하면 各 等級의 몇 號俸과 그 直近 上位 等級의 初號俸을 一致시킬 것인가?

이 문제는 “等級間의 幅”에서도 言及되었지만 어떤 확고부동한 基準이 있을 수는 없다. 다만 그 報酬表 適用 對象者들의 能力發展程度, 昇進所要年數 등과 等級의 數, 新陳代謝 政策 등을 고려하여 그때 그때의 狀況에 알맞은 基準을 세워 나가야 할 것이다. 우리가 지금 論議하고 있는 一般職 報酬表의 경우에는 그 基準으로서 各 等級에서의 昇進可能性 즉 平均 昇進所要年數 만을 고려 하고자 한다(業務遂行上的 能力發展 程度를 어떻게 反映하는가, 新陳代謝 政策을 어떻게 세울 것인가 하는 것은 次後의 研究 對象으로 남겨 둔다).

우의 表6에서 본 바와 같이 各 等級에서의 平均 昇進所要年數로서 中位數가 계산되어 있으니 便宜上 소숫점 이하를 반올림하였으며 또 하나 注意할 點은 이 반올림한 數에 各 各 1을 더해준 값이 各 直近 上位 等級의 初號俸과 중첩되는 號俸數가 된다. 왜냐하면, 어떤 사람이 12등급 1호봉에 任用 되었다고 假定하면 이 사람은 任用 即時 1號俸의 봉급을 받게 되며 12등급의 平均 昇進所要年數인 3年後에는 12등급 4호봉으로 昇給되어 있다고 볼 수 있

기 때문이다. 따라서 이 사람이 正常的인 昇給 過程을 밟았다면 平均的으로 12등급 4호봉에서 11등급 1호봉으로 昇進하게되며 平均승진 所要年수인 3년에 1을 더한 값이 上位等級 初호봉과 중첩되는 號俸數가 된다.

다만 3등급과 2등급에서의 昇進期間은 4등급 以下보다 조금 길어 1.3年이므로 原數直를 1.3으로 나눈 값이 중첩되는 號俸이다.

이와 같은 方法으로 計算된 各 等級의 直近上位等級 初號俸과 중첩되는 號俸數는 다음과 같다.

表 7. 等級間的 중첩(Overlapping)

等 級	중첩되는 호봉수
1	
2	⑤→4
3	④→3
4	4
5	4
6	4
7	4
8	5
9	5
10	5
11	5
12	4

4. 號 俸 (Step)

가. 號俸의 數

한 等級內에 몇개의 號俸을 둘 것인가 하는 問題이다.

3章 다項에서 우리는 號俸制의 一般的인 形態인 複數號俸制, 그 中에서도 중첩제를 택한다는 것과 그 理由는 이미 說明되었지만 여기서는 一般職報酬表 內의 12등급에 各各 몇개의 號俸을 設定하는 것이 가장 理想的이겠는가 하는 問題를 밝혀 보코자 한다.

우선 一般的인 號俸數 計算方法을 紹介한다

$$\text{全體號俸數} = \text{年間 最高昇給號俸數} \times \text{最長근속年수}$$

예를 들어 昇給 考課에서 A : 7號俸昇給

B : 6 "

C : 5 "

D : 4 "

E : 3 "

이라고 하고 그 組織內的 最長 勤續者가 35年 근무한다고 假定하면

$$\text{全體號俸數} = 7\text{號俸} \times 35\text{年} = 245 \approx 250\text{號俸}$$

$$\text{等級別 號俸數} = \text{年間 平均昇給號俸數} \times \text{各等級別 最長체류년수}$$

예를들어 年間 平均昇給號俸數가 5號俸, 어떤 等級의 最長체류년수가 6年이라고 하면

$$\text{等級別 號俸數} = 5\text{號俸} \times 6\text{年} = 30\text{號俸}$$

위와같은 方法은 우리의 경우에는 그대로 利用할 수 있는 좋은 方法이다. 다만 數많은 公務員을 適相對象으로 하는 一般職 報酬表에서 各 等級上의 最長期 체류자 1人까지를 고려하게 되면 各 等級의 號俸數가 지나치게 많아지므로 이는 不可能한 일이다.

따라서 各 等級別 昇進所要年數中 中位數와 3四分位數를 基準으로 號俸數를 계산할 수 밖에 없다.

즉 中位數와 3四分位數의 差를 계산하여 이 差를 3四分位數에 더하여 4四分位數 다시 달하면 最長체류년수(號俸數)를 算出한다.

그러나 이 方法을 사용하면 위의 最長 체류년수 보다 더 오래 그 等級에 머무르는 사람의 數가 많아지게 된다. 왜냐하면 中位數나 3四分位數는 順序 統計量으로서, 빨리 昇進하는 사람의 順序에 의해 昇進所要年數를 分類한 값이므로 3四分位數 以後에 昇進하는 사람의 數는 정확히 全體 人員의 4분의1에 해당하나 그 期間까지로 全體期間의 4분의1이라는 表現이 아니기 때문이다. 오히려 3四分位數 以後의 期間이 그 前의 期間보다 길어질 수가 있다.

그래므로 3四分位數 以後에 昇進되는 사람에게 昇給上의 incentive를 좀더 부여하기 위하여는 中位數 및 3四分位數에 一定 倍數를 곱하여 等級別號俸數를 增加시킬 필요가 있다.

여기서는 그 倍數로서, 2倍와 1.5倍를 생각하여 보았으나 2倍를 곱하면 號俸數가 約 25號俸이 되어 너무 많은 것 같아 여기서는 一 1.5倍數를 택하였다.

이러한 方法에 의한 計算 結果를 보면 다음과 같다.

表 8. 等級別 號俸數

등급	계 산 방 법	호봉數
12	中位數 : $3 \times 1.5 = 4.5 \approx 5$, 3四分位數 : $5.5 \times 1.5 = 8.25 \approx 9 \div 10$ 4四分位數 = $10 + 5 = 15$ $15 + 1(\text{初號俸}) = 16$	16
11	中位數 3四分位數는 약간 다르나 보수표 體制上 12등급과 統一	16
10	"	16
9	中位數 : $8 \times 1.5 = 12$, 4급감을 2등분 하였으므로 $12 \div 2 = 6$ 3四分位數 : $12 \times 1.5 = 18$ $18 \div 2 = 9 \approx 10$ 4四分位數 = $10 + 4 = 14$ $14 + 1(\text{初號俸}) = 5$	15
8	9등급과 統一	15

7	中位數 : $6 \times 15 = 9 \approx 10$, $20 \div 2 = 5$ 3四分位數 : $12 \times 5 = 18$, $18 \div 2 = 9$ 4四分位數 : $9 + 4 = 13$ $13 + 1$ (初號俸) = 14	14
6	7등급 統一	14
5	中位數 : $4.5 \times 15 = 6.75$, $6.75 \div 2 = 3.38 \approx 3$ 3四分位數 : $7 \times 1.5 = 10.5 \approx 11$ $11 \div 2 = 5.5 \approx 6$ 4四分位數 : $6 + 3 = 9$ $9 + 1$ (初號俸) = 10	10
4	5등급 統一	10
3	中位數 : $2.5 \times 1.5 = 3.75 \approx 4 \rightarrow$ 승급기간의 1.3년이므로 $4 \div 1.3 = 3$ 3四分位數 : $3.5 \times 1.5 = 5.25 \approx 6 \rightarrow 6 \div 1.3 = 4.6 \approx 5$ 4四分位數 : $5 + 2 = 7$ $7 + 1$ (초호봉) = 8	8
2	3등급 統一	8
1	승급기간이 1.6년이므로 2등급에 준하여 $8 \times \frac{1.3}{1.6} = 6.5 \approx 7$	7

나. 號俸의 差

이제 號俸數까지 定하여졌으므로, 이들 號俸間에는 어느 程度의 差를 두는 것이 가장 바람직한 것인가 하는 問題가 남게 된다.

號俸間의 差 즉 號俸差額은 두가지 形態로 나누어 볼 수 있다. 하나는 同一 等級內에서의 號俸差이고 또 하나는 서로 다른 等級間의 號俸인 바 後者は 3章 나項 等級의 幅에서 일단 설명 하였으므로 여기서는 同一 等級內의 號俸差에 關하여만 論하고자 한다.

먼저 號俸差 頁에 關한 一般 理論을 살펴보자.

$$\text{全體號俸差額} = \frac{\text{最高金額} - \text{最低金額}}{\text{全體號俸數} - 1}$$

$$\text{等級別 號俸差額(1)} = \frac{\text{等級 최고금액} - \text{等級別 최저금액}}{\text{등급별 호봉수} - 1}$$

$$\text{等級別 號俸差額(2)} = \frac{\text{直近上位 등급 初號值} - \text{各等級 初號值}}{\text{各等級 平均通過年數(昇進年數)}} \div \text{年間 平均昇給號數}$$

위의 算式으로 號俸差額을 계산하면 等差號俸額이 된다. “等差號俸制”는 初號俸에서 부터 最高號俸까지의 昇給額이 모두 같은 制度이다. 그러나 이 외에도 “差別號俸制”를 찾아 볼 수 있다. ‘差別號俸制’는 筆者가 任意로 붙인 명칭이지만 그 意味는 한 等級內의 全體 號俸數를 몇 단계로 나누어 각 단계마다 各各 다른 昇給額을 適用시키는 制度를 말한다.

예를들면, 어떤 等級이 10號俸으로 구성 되었다고 하면 初號俸에서 出發하여 昇給할 수 있는 號俸은 9개이므로 이를 3단계로 나누어 처음단계(2~4)는 昇給額을 제일 크게, 다음 단계(5~7)는 昇給額을 약간 적게, 마지막 단계(8~10)는 昇給額을 제일 적게 策定 한다는 것이다.

이와같이 손 단계마다 昇給額을 달리하는 “差別 號俸制”를 택하는 理由는 業務 遂行上의 能力發展 程度가 初期에 비교적 높고 같은 계급(등급)에 오래 머무를수록 점차 低下 된다

는데 있다.

그러면 “差別號俸制”와 “等差號俸制”에 關한 外國制度를 살펴 보기로 하자.

여기서 먼저 “昇給率”이란 개념을 利用하여야겠다. 昇給率은 各 等級의 初號俸額에 대한 各 號俸의 昇給額의 比率을 말한다.

$$\text{昇給率}(\%) = \frac{\text{各號俸 昇給額}}{\text{各等級 初號俸額}} \times 100$$

日제의 行政職 俸給表(1)의 昇給率을 계산하면 다음과 같다.

表 9. 日本行政職 俸給表(1)의 昇級率

(단위 : %)

3 봉 등 급	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4.9	5.0	—	—	—	—	—	→	”	3.7	2.9	”	2.3	”	—	—	—	—	—	—
2	4.5	4.9	5.1	—	—	—	—	→	4.8	4.8	4.0	3.4	2.8	—	→	—	—	—	—	—
3	—	4.4	4.4	4.5	—	—	—	—	→	4.4	4.1	4.1	4.1	2.9	—	→	—	—	—	—
4	—	5.0	—	—	→	5.2	—	—	—	→	4.7	4.4	—	—	→	3.2	—	—	—	→
5	—	5.6	—	—	→	5.8	—	—	—	→	5.4	5.4	4.4	3.6	2.8	2.6	—	—	—	→
6	5.8	5.8	6.3	—	—	—	—	—	→	5.8	—	→	5.0	5.0	3.8	3.0	—	—	—	→
7	4.6	5.2	5.2	6.1	—	—	→	5.2	—	—	—	→	3.2	3.2	2.9	—	—	—	→	—
8	4.2	—	→	4.6	4.6	5.0	5.0	4.6	—	—	→	4.2	4.2	3.8	3.4	3.4	—	—	—	—

日제의 경우는 差別號俸制로서 昇給率의 대체적인 傾向을 보면 中間단계까지는 점차 上昇하다가 그 이후 점차 下降하고 있다. 昇給率의 범위는 2.6%~6.3%이며 最下位 等級(8 등급)은 그 범위가 제일 작고(1.6%) 最高等級(1등급)이 가장 크다.(2.7%)

等差號俸制를 택하고 있는 美國의 一般職 報酬表(General Schedule)를 보면 初號俸에 대한 各 號俸의 昇給率은 1등급 부터 18등급 까지 모두 3.33%이다. 그러나 初號俸額數가 上位等級으로 갈 수록 점차 커지므로 昇給額 또한 점차 커져 18등급의 昇給額이 1등급 昇給額의 58배에 달하고 있다.

以上에서 美國, 日本의 號俸間 差額에 關하여 살펴 보았다. 우리의 경제는 3단계로 區分된 差別號俸制를 택하는 것이 좋을 것으로 생각된다.

開發途上國에서 國家發展의 主役을 擔當하여야 할 公務員들에게는 能力發展을 第1爲 主로 하는 報酬制度가 필요하기 때문이다.

各 等級의 號俸數를 三分하는 基準點은 等級別 昇進 所要年數의 中位數 및 3四分位數를 使用한다. 4章 各項에서 밝힌 바와 같이, 여기서 基準點은 中位數와 3四分位數에 各各 1.5를 곱한 값이다.

이를 다시 한번 整理하여 보면 다음과 같다.

表 10. 等級別 差別 昇級基準

(단위 : 호봉)

등 급	第1基準點(中位數×1.5)+①初號俸	第2基準點(3四分位數×1.5)+①初號俸	호봉數
1	3	5	7
2	4	6	8
3	4	6	8
4	4	7	10
5	4	7	10
6	6	10	14
7	6	10	14
8	7	11	15
9	7	11	15
10	6	11	16
11	6	11	16
12	6	11	16

이제 號俸間 差別의 基準點은 정하여졌으므로 各 等級의 3단계에 適用시킬 昇給率을 어떻게 定할 것인가 하는 문제가 남게 된다. 우선 昇給率의 範圍는 2~7%로 정하여 놓고 이 범위 내에서 各 等級의 昇給率을 調整하기로 한다.

12 및 11등급은 最下 執行계급이므로 그들은 主로 日常反復업무를 遂行하게 되므로 能力 發展程度는 初期에 一定水準까지 上昇하다가 그 以後에는 一定水準을 계속유지하게 되므로 昇給率의 差를 5~7%(7:6:5)로 가장 적게 잡았다. 그다음 10등급~6등급은 7:5:3, 5등급~1등급은 6:4:2로 差를 두었다. 最高 管理層에 속하는 1~5등급의 昇給率을 下位 等級보다 약간 낮춘 것은 그들의 役割을 輕視해서가 아니라 等級間의 중첩에 의하여 初號 俸額의 差異가 많이 나게되므로 비록 昇給率이 1% 정도 낮다고 하더라도 絶對 昇給額은 훨씬 더 커지기 때문이다.

各 等級別 差別 昇給率은 다음과 같다.

表 11. 等級別 昇級率

(단위 : %)

등 급	第1단계	第2단계	第3단계
1~5	6	4	2
6~10	7	5	3
11~12	7	6	5

5. 一般職 報酬表 草案(Draft)

지금까지 앞에서 說明한 內容을 集合理理하여 一般職 報酬表 草案을 만들어 보기로 한다. 一般的으로 報酬表에는 報酬의 絶對額이 화폐단위로 明記되어야 하겠으나 이번 研究에서는 Wage Survey와 資金動員方案에 관한 部分은 除外 되었기 때문에 具體的인 報酬額은 밝힐 수 없게 되었다.

따라서 指數의 形式 즉 12등급 1호봉을 基準(=100)으로 各 等級, 各 號率의 報酬值를 表記하고자 한다.

表 12. 俸 給 表 指 數 (12등급 1호봉기준 : 100)

호봉 등급	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	876.9	929.5	982.7	1017.2	1052.3	1069.8	1087.3									
2	741.1	787.7	832.3	876.9	906.6	936.3	951.2	966.1								
3	661.5	703.3	743.1	782.9	819.4	845.9	859.2	872.5								
4	561.4	596.1	629.8	663.5	686.0	708.5	731.0	742.2	753.4	764.6						
5	471.6	505.2	533.8	562.4	581.5	600.6	619.7	629.2	638.7	648.2						
6	391.8	421.4	449.0	476.6	504.2	531.8	551.5	571.2	560.9	610.6	622.4	634.2	646	657.8		
7	321.4	348.2	371.0	393.8	416.6	439.4	455.7	472.0	488.3	504.6	514.3	524.0	533.7	543.4		
8	251.2	272.0	289.8	307.6	325.4	343.2	361.0	373.7	386.4	399.1	411.8	419.4	427.0	434.6	442.2	
9	191.6	212.5	226.4	240.3	254.2	268.1	282.0	219.9	301.8	311.7	321.6	327.6	333.6	339.6	345.6	
10	151.0	165.9	176.8	187.7	198.6	209.5	220.4	228.2	236.0	243.8	251.6	259.4	267.2	271.9	276.6	281.3
11	121.0	129.5	138.0	146.5	155.0	163.5	172.0	179.3	186.6	193.9	201.2	208.5	215.8	221.8	227.8	233.8
12	101.0	107.0	114.0	121.0	128.0	135.0	141.0	147.0	153.0	159.0	165.0	170.0	175.0	180.0	185.0	190.0

附

問 題 點

지금까지 本 研究 進行中 發見된 問題點을 지적하여 次後 研究에 도움이 되게 한다.

1. 等級數를 決定하는 새로운 基準 즉 좀더 合理的인 基準을 어떻게 發見할 것인가? 예를 들면 日本의 경우 행정직 봉급표(1)은 왜 8등급으로 나누었는가 하는 理由를 좀더 깊이 파고 들어야 한다.
2. 等級間의 重疊을 決定하는 基準으로서 各 等級에서의 昇進所要年數만을 계산할 것이 아니라 業務 遂行上의 能力發展 程度를 어떻게 계산하여 反映시킬 것인가? 新陳代謝 政策등은 어떻게 세울 것인가?
3. 俸給表 指數(表14)의 基準(=100)이 되는 12등급 1호봉액은 具體的으로 어떻게 定할 것인가?

이에 따르는 資金 動員方案은?

4. 地域間 生計費의 差는 그대로 無視할 것인가?

西獨의 報酬規定(A)를 보면 勤務地別로 보수액이 다르게 책정된다.

5. 勤務成績評定의 結果를 昇給에 反映시킬 때 그 基準을 어떻게 定할 것인가?

6. 作成된 새로운 報酬制度의 具體的인 運用方案이 提示되어야 한다.

7. 定期的인 Wage Survey를 實施하게 될 경우 實施機關, 범위, 등의 문제.

8. 報酬表의 種類를 11種으로 定한 理由는 이미 밝혀진 昇進可能性, 階層의數, 業務의 特殊性 以外에 어떤 것이 있는가?

9. 現在의 階層制的 構造上 하나의 階級을 報酬表에서는 두개의 等級으로 나누었는 바 (예를 들면 4급갑, 3급을, 3급갑을 두 等級으로), 이에 따라 그들이 맡은 일의 內容 및 맡은 사람의 資格도 分化시켜야 한다. 이때 組織上의 分化 基準을 어떻게 세울 것인가?