

# 大企業 一貫組立作業場의 勞動統制에 관한 事例研究\*

박 승 회\*\*

## < 목 차 >

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| I. 문제제기 및 이론검토                             | IV. 집단적 저항과 사회적 통제유형의 변화 |
| II. 연구방법                                   | V. 결 론                   |
| III. 대기업 일관작업장의 사회적 노동통제의 조건과 유형(1987년 이전) |                          |

## I. 문제제기 및 이론검토

본 연구에서는 한국의 노동통제 유형에 관한 보다 면밀한 논의가 필요하다는 학문적 요청에 대응하기 위하여 대기업 일관작업장의 노동통제에 관한 사례들을 분석하기로 한다. 우리는 이 연구를 통하여 특히 다음과 같은 문제들에 대해 답하고자 한다. 첫째, 1987년 대규모 분규 이전까지는 이러한 작업장에서 거의 노동통제의 문제가 부각되지 않았는데, 그렇다면 1987년 이전의 이러한 작업장의 노동통제 유형은 어떤 것이었는가? 둘째, 이러한 현장의 노동통제에 대해 강력한 영향을 미치는 것으로, 기존의 노동과정 이론가들에 의해서 지적되어온 독점력, 노동자의 저항, 국가의 노동정책 등의 변수들이 한국에서는 어떠한 특성을 가지며, 또한 현장의 노동통제에 실제로 어떻게 작용하였는가? 셋째, 이러한 노동통제 유형은 1987년 7~8월 이후 급증한 집단적 저항의 영향을 받아 어떻게 변화되고 있는가? 그런데 본 연구에서는 통제의 사회적 차원(인간관계적 측면)에 보다 많은 역점을 두고자 한다. 왜냐하면 우리의 관심대상인 일관작업에서는 탈숙련화에 의한 기술적 통제가 거의 의문의 여지가 없이 행해질 것으로 믿어지는데 반해, 사회적 차원의 통제는 한국 대기업 일관작업장이라는 특수한 조건에 상응하여 그 나름의 특성을 나타낼 것인데, 바로 이 특성이 분명하게 밝혀져 있지 않기 때문이다. 따라서 본 연구에서 밝히고자 하는 가장 중요한 문제는 탈숙련화에 의한 기술적 통제가 어떠한 사회적 통제유형과 결합

\* 이 글은 270 여쪽의 박사학위논문에서 줄인 것이다. 따라서 안타깝게도 원래 논문에서 사용한 많은 입증자료들이 대부분 생략되었다.

\*\*성균관대학교 사회학과 박사과정

되었는가로 요약될 수 있다.

우리는 이러한 문제에 답하기 위하여 노동통제유형 및 그 조건에 관한 기존 이론들(브레이버만, 프리드만, 에드워즈, 뷰러이 등의 이론)을 검토하였는데, 여기서는 그 검토결과들만을 다음과 같이 소개하기로 하겠다. 첫째, 노동통제의 차원들을 구별해야 한다는 점이다. 우리는 이러한 통제의 차원들을 기술적인 것과 사회적인 것으로 구별할 수 있을 것이다. 둘째, 기존의 이론가들이 주장하는 사회적 차원의 노동통제 유형으로는 단순통제, 관료제적 통제, 헤게모니적 통제 등을 지적할 수 있다는 점이다. 단순통제에서는 작업의 지시, 평가와 감시, 보상과 처벌 등이 주로 감독자의 자의적 판단에 의해서 이루어 지는데, 이 단순통제가 위계제와 결합했을 때 “위계제적 단순통제”가 성립될 수 있다. 관료제에서는 이상의 모든 통제의 측면들이 주로 미리 규정된 절차에 따라 이루어진다. 그리고 헤게모니적 통제는 강제보다는 보상이 많은 통제로서 “동의”에 의한 통제이다. 셋째, 노동통제의 조건으로서의 조직의 규모, 일관작업의 기술적 특성, 기업의 국내외적 위치, 집단적 저항, 국가의 노동정책 등이 고려되어야 한다는 점이다.

## II. 연구 방법

본 연구는 노동통제 유형에 관한 노동자들의 태도가 아니라, 노동통제 유형 그 자체를 파악하고자 하기 때문에, 태도의 측정 등에 유용한 질문지법에 의한 양적 분석보다는, 심층면접 등의 기법에 의한 질적 분석을 사용하고자 한다. 그 이유는 노동통제 유형 자체에 대한 자료의 수집을 위해서는 그에 대해서 잘 알고 있는 사람들과의 면접이 상대적으로 적절할 것이기 때문이다. 그런데 이와같은 질적 분석에 의존하는 이 연구는 사례연구일 수 밖에 없다. 왜냐하면 본 연구의 현실적인 조건들을 고려하건대 많은 연구대상들에 대한 심층적인 자료를 수집하는 것도 어려울 뿐만 아니라, 수집된 많은 자료들을 질적으로 면밀하게 분석하는 것도 어려운 일 이어서, 소수의 사례에 대한 자료수집과 그것의 분석에만 머무를 수 밖에 없기 때문이다.

조사대상으로는 세계적으로 널리 알려진 ㉠ 자동차와 ㉡ 전자의 일관작업장을 선정하였으며, 조사는 이와 관련된 분야에서 종사하는 작업자 및 관리직, 노조임원 등 40여명에 대한 심층면접을 중심으로 이루어졌다.

### Ⅲ. 대기업 일관작업장의 사회적 노동통제의 조건과 유형 ( 1987년 이전 )

#### 1) 사회적 통제의 조건들

한국 대기업 일관작업장의 경우 작업조직의 규모가 매우 크다. ㉠ 자동차와 ㉡ 전자에는 공히 2만명 이상이 고용되어 있다. 때문에 여기에서는 거대 조직의 관리를 위한 복합적인 관리체계가 형성되었으며, 근접감시와 사사로운 ( personal ) 평가가 거의 불가능함에 따라 통제의 위임체계인 위계제가 성립되었다. 그런데 이 위계제는 일관작업의 통일적 성격( 즉 공고한 유기적 관련성 )으로 인해 건설업 등의 분절적 위계제와는 달리 통합적인 성격을 띤다. 이를테면 노동자의 고용과 해고까지도 일선 감독자에게 위임하는 건설업과는 달리, 이곳에서는 이것들은 인사과에서 처리한다. 이 통합적 위계제는 내부 노동시장 및 이의 육체적 노동시장과 정신적 노동시장으로의 분리를 강화시키는 요인으로 작용함과 동시에, 일종의 분할지배 전략의 기초가 되기도 한다. 왜냐하면 이러한 내부노동시장과 이것의 양분화는 불평등한 권한 및 보상을 전제로 하기 때문이다.\* 그런데 우리의 관심은 한국 대기업 일관작업장에 이러한 통합적 위계제가 성립되어 있느냐 없느냐가 아니다. 이보다는 이 위계제의 성격이 무엇인가( 예컨대 단순통제적이냐 관료제적이냐 )이다. 왜냐하면 기존의 연구에서도 이러한 작업장에 위계제가 형성되어 있다는 사실은 이미 밝혀졌기 때문이다.

일관작업은 작업속도의 기계적 조정, 실행과 구상의 분리, 세분업화 등을 기본원리로 하여, 탈숙련화에 의한 기술적 통제의 전제가 된다. 이를테면 일관작업장에서는 작업의 지시와 감시가 기계에 의해서 상대적으로 용이해지며, 탈숙련화에 따른 노동자의 예측성이 강화되어진다. 한국 대기업 일관작업장의 경우에서도 이러한 기술적 통제가 행해지고 있다. 그런데 이러한 기술적 통제는 일관작업의 일반적 속성이기 때문에, 일관작업장의 노동통제를 다루려는 우리의 연구에서는 그것의 존재여부 등은 커다란 문제가 되지 않는다. 문제가 되는 것은 일관작업과 이에 의한 기술적 통제가 사회적 통제에 어떻게 영향을 미치는가, 혹은 이 기술적 통제가 어떠한 사회적 통제 유형과 결합하는가 등이다.

일관작업은 탈숙련화에 의한 기술적 통제의 토대가 되면서도, 한편에서는 노동자들

---

\* 이점은 일반작업자에 비해서 조반장이나 관리직이 집단적 저항에 보다 소극적이라는 사실을 통해서도 충분히 이해된다.

의 불만을 야기시키는 문제점을 갖는다. 일관작업은 한국 대기업 일관작업장의 노동자들에게도 다음과 같은 방식으로 불만을 야기시킨다. 첫째, 노동자들로 하여금 기계의 운동에 따르도록 함으로써 인간적 욕구를 억제시키는 경향을 갖는다. 둘째, 일관작업에서는 노동자들이 단순 반복인 작업을 함으로써 지루함을 느끼게 된다. 셋째, 이러한 단순·반복적인 작업으로 인해 노동자들이 육체적 고통이나 질병을 갖는 경우도 많다. 왜냐하면 신체의 특정 부분만이 지나치게 사용되기 때문이다. 넷째, 일관작업은 작업자 상호간의 깊은 인간관계 혹은 정적인 대화를 제한함으로써 작업자들의 심리적 불만을 가중시킨다. 이처럼 일관작업은 작업자의 불만을 야기시키면서도, 소수 노동자들에 의한 부분적 교란이 전체를 마비시키는 문제점을 갖는다. 따라서 관리자들은 이 불만을 관리할 수 있는 사회적 차원의 통제 방식을 강구하게 된다.

이와 같은 대규모 일관작업을 운영하는 한국의 대기업들은 국내적인 독점을 통해서 상대적으로 “좋은 노동조건”을 형성시킴으로써 개인적 수준의 저항을 억제할 수 있는 “해고위협”과 같은 통제자원을 획득한다. 그러나 이러한 기업들은 국제적으로 불리한 경쟁상태에 처해 있음으로써 저임과 장시간 노동, 노동강도의 강화를 추구하게 된다. 이로 인해 일관작업에 대한 불만을 가중시키면서도, 이 불만의 관리를 위한 보상적 통제자원을 기업 자력으로 확보하지 못한다. 따라서 이 불만은 집단적 저항으로 표출될 가능성이 매우 크다. 이렇게 볼 때 국내적 독점과 국제적인 경쟁이라는 상황에 처해 있는 한국의 대기업들은 개인적 저항을 통제할 만한 자원을 확보한 반면, 집단적 저항을 억제시킬 수 있는 통제자원은 자력으로 충분히 확보하지 못한다. 우리는 이 상태를 “통제자원의 상대적 제약”이라 부를 수 있다.

그런데 그 동안 기업들은 이 집단적 저항의 가능성을 국가의 억압적 노동정책 등에 힘입어 억제시킬 수 있었다. 국가의 노동정책은 직접적으로 노동자의 집단적 저항을 억제시켰을 뿐만 아니라, 관리자들에게는 저항의 통제에 대한 자신감을, 노동자들에게는 “피해의식”(보복적 인사조치등에 대한 두려움)을 제공함으로써 집단적 저항을 간접적으로 억제시켰다. 그래서 관리자들은 “불법적인” 부당노동행위까지 서슴치 않고 행하였다.

한편 국가와 회사의 집단적 저항의 통제는 노동자들의 자체적인 집단적 저항 능력의 열세로 인해 보다 용이하게 이루어질 수 있었다. 그런데 이러한 저항 능력의 열세는 무엇보다도 지금까지의 한국 노동자들 중에는 6.25 전쟁 이후 가난했던 삶을 체험했던 사람들이 많다는 데서 연유한다. 이들은 경제적 보수에 대한 기대수준은

낮으면서도 고통의 감내수준은 높다. 그래서 통제에 대한 수동적 자세를 보인다. 그런데 이러한 수동적 자세는 군대생활의 경험, 가부장제적 윤리, 반공 이데올로기 등으로 인해 더욱 강화되는 것으로 보인다. 바로 이 수동적 자세가 저항의 역량을 약화시켰다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 한국의 노동자들은 대부분 “1세대” 노동자들로서 지금까지 집단적 저항에 대한 “집단적 체험”을 공유하지 못했는데, 이것 또한 집단적 저항 능력의 열세를 가져다 주는 요인이 되었다.

이상에서 살펴본 제조건들이 복합적으로 작용하였던 1987년 이전의 한국 대기업 일관작업장에서는 탈숙련화에 의한 기술적 통제 및 위계제가 단순통제와 결합할 가능성이 매우 컸다고 하겠다. 왜냐하면 집단적 저항이 없는 상태에서 그리고 보상적 통제의 자원이 제한적인 상황에서, 구태여 기업은 보상적인 자원이 많이 소요되는 관료제적 통제를 선택하지 않을 것이며, 그보다는 가능하고 “값싼” 단순통제를 운영할 것이기 때문이다.

## 2) 대기업 일관작업장의 사회적 노동통제 유형 (1987년 7·8월 분류이전)

이상의 조건하에서 실제로 어떠한 사회적 통제유형이 “탈숙련화에 의한 기술적 통제” 및 위계제와 결합하였는가?

분류이전의 ㉞자동차와 ㉜전자의 일관작업장의 사회적 노동통제 유형 사이에는 유의미한 차이가 거의 존재하지 않는다. ㉞자동차에서는 상여금의 차등제가 있었고 ㉜전자에서는 그것이 없었다는 것 이외에는 대부분 비슷하다. 그래서 이 양사를 구분함이 없이 이 양사의 경우를 중심으로 한국 대기업 일관작업장의 사회적 노동통제 유형의 내용을 요약해서 살펴보기로 하겠다.

입사는 인사과의 주관으로 제법 규정된 절차에 의해서 이루어지고 있다. 따라서 일선 감독자는 건설업 등의 일선 감독자들과는 달리 입사과정에 대해 입사회망자를 추천해주는 것 이외에는 거의 영향력을 미치지 못한다.

직무의 이동과 배치는 반 내에서는 반장이, 과 내에서는 과장이나 기사가 자의적으로 결정하고 있다. 직무의 순환도 감독자의 자의적 판단에 따라 결정되고 있다. 따라서 직무에 대한 안정성과 권한도 한국의 대기업 일관작업장에서는 거의 존재하지 않았다고 보아야 한다. 이것은 직무의 안정성이 보장되는 미국계 기업인 ㉜전자의 경우와는 꺾이나 대조적이다. 또한 작업시간의 연장 및 라인속도의 조절도 작업자의 의견을 거의 무시한 채 일방적으로 결정되고 있었다.

평가도 거의 감독자의 자의적 판단에 의해서 결정되었다. 인사고과의 경우 그 내용이 피평가자에게 공개되지 않으며, 점수에 대한 이의도 제기할 수 없도록 되어 있었다. 이처럼 객관적인 평가를 할 수 있는 조건이 거의 갖추어지지 않았을 뿐만 아니라, 실제적으로도 평가는 자의적으로 이루어졌다. 이것은 평가가 개방되고, 평가에 대한 이의제기가 보장되며, 평가 자체에 대한 평가가 이루어지고 있는 ㉞전자의 경우와는 대조적이다. 또한 감시도 감독자의 자의적 판단에 따라 이루어지고 있었다.

임금의 결정에도 감독자의 자의성이 지대한 영향을 미쳤다. 왜냐하면 자의적으로 결정되는 인사고과에 의해서 차등인상이나 상여금의 차등지급이 이루어졌기 때문이다. 그런데 반장은 이러한 차등제를 통해 막강한 권력을 행사할 수 있었다. 또한 조반장으로의 승진도 거의 감독자의 자의적 결정에 따라 이루어졌다. 뿐만 아니라 상과벌도 실제적으로 거의 자의적인 결정에 의해서 이루어졌다.

이처럼 대부분의 결정이 감독자의 자의적 판단에 의해서 이루어지고 있었기 때문에 “동의”에 의한 통제 요소도 희박했을 뿐만 아니라, “산업시민”의 권리도 거의 보장되지 않았다고 하겠다. 한편 인사고과를 중심으로 한 수평적 갈등이 존재하였지만, 이것은 어디까지나 반장에 대한 충성심을 유도하는 것으로서 “동의”를 강화하는 수평적 갈등과는 전혀 다르다. 또 다른 수평적 갈등으로서 동료 작업자의 결근이나 잔업기피에 대한 불만 등을 지적할 수 있다.

이상에서 살펴본 바에 따르면 1987년 분규 이전의 한국 대기업 일관직업장에 있어서 탈숙련화에 의한 기술적 통제와 위계제는 단순통제에 가까운 사회적 통제유형과 결합하고 있었다고 할 수 있다. 이것은 대부분의 영역에서 “규약에 의한 지배”가 보다 많이 이루어지고 있는 미국계 기업인 ㉞전자의 경우와는 대조적이다. 그러나 아예 규정마저도 없고 입사까지도 감독자의 자의적 결정에 의해서 이루어지고 있는 건설업 생산현장의 노동통제 유형에 비하면 ㉞사와 ㉞사의 경우는 조금 덜 단순통제적이라고 말할 수 있다.

그런데 이러한 사회적 통제유형에 있어서 매우 특징적인 현상은 장시간 노동을 위한 금전적 동기유발 체계가 발전되어 있다는 것이다. ㉞사와 ㉞사의 임금제도를 보면 기본시간에 대한 시급에 비해 잔업(특근)에 대한 시급이 1.5배 이상으로 높다. 이것은 노동시간 연장의 강력한 유인수단이 되고 있는데, 그 이유는 무엇보다도 한국 노동자들이 대부분 “근면한 빈자”로서 잔업에 대한 강한 경제적 동기를 갖고 있기 때문인 것으로 이해된다. 이러한 경제적 동기는 과거의 “가난했던 생활경

험” 생계의 압박, 가난으로부터 벗어나고자 하는 열망 등에서 연유한다. 그런데 이러한 경제적 동기는 가난에 대한 경험이 상대적으로 부족한 젊은 노동자보다는, “보릿고개”를 직·간접적으로 경험했던 나이든 노동자에게, 그리고 미혼보다는 생계 압박이 큰 기혼 노동자에게 보다 강하다고 하겠다. 따라서 잔업에 대한 선호도도 “신참” 및 미혼 노동자보다는 “고참” 및 기혼 노동자에게 보다 강하게 나타난다.

우리는 한국 대기업 일관작업장의 사회적 노동통제 유형의 또 다른 특성으로서 연고주의적 통제를 들 수 있다. 연고주의적인 추천제 채용을 통해서 이루어지는 이 통제는 대단한 것은 아니지만, 집단적 저항 등을 억제시키는 기제 중의 하나임에는 틀림없다.

#### IV. 집단적 저항과 사회적 통제유형의 변화

이상의 사회적 노동통제 유형은 1987년 7·8월 이후 급증하는 집단적 저항에 의해서 변동하고 있다. 노동자의 자체적인 저항 능력의 증대와 함께, 지금까지 국가의 노동정책과 이에 힘입은 기업의 강압적 노동통제에 의해서 억제되어오던 노동자들의 불만이 “독재권력”의 동요를 계기로 집단적 저항으로 표출되었다. 이러한 집단적 저항은 많은 통제방식을 바꾸어 놓았으며 관리자들에게 통제방식의 재고를 요구하였다. 뿐만 아니라 노동자들이 반발할 수 있는 배경을 제공해줌으로써 일방적이고 강압적인 노동통제 방식에 대해 많은 제약을 가했다. 이로 인해 조반장의 권력이 약화되는 추세를 보이고 있다.

㉮사와 ㉭사의 기존의 노동통제 유형은 이 집단적 저항을 계기로 변화되고 있다. 새로 변화된 양사의 사회적 노동통제 유형 사이에서도 이전의 경우와 마찬가지로 여전히 유의미한 차이가 존재하지 않는다. 양사의 경우 직무이동, 직무배치, 라인속도의 조절, 작업시간의 연장, 감시, 처벌 등에 있어서 강압성이 많이 약화되었으며, 작업자의 의사가 조금은 더 반영되는 경향을 보인다. 그러나 이러한 작업자의 의사가 미리 규정된 절차에 따라 “합법적이고” 안정적으로 반영되는 것이 아니라, 지속적인 변화를 전제한 “줄다리기”에 의해서 반영되고 있다.

그러나 평가와 시상, 승진 등은 여전히 자의적 결정에 의해서 이루어지고 있다. 임금결정 방식에 있어서는 자의적 인사사고파에 의한 차등제가 폐지됨으로써, 감독자의 자의적 판단이 임금에 거의 영향을 미치지 않게 되었다.

한편 작업자의 권리가 증대된 것만은 사실이나 그러한 권리가 규정에 의해서 보

장된 것이 아니며, 이미 존재하는 규정도 작업자들로부터 객관성에 대한 신뢰를 거의 받지 못하고 있다. 따라서 우리는 분류 이후에도 규정에 대한 “동의”를 전제로 한 해계모니적 통제요소는 여전히 미약하다고 보아야 한다.

이러한 점들을 종합해 볼 때, 한국 대기업 일관작업장의 새로운 사회적 노동통제 유형은 기존의 경우에 비해 전반적으로 강압적인 단순통제로부터 멀어졌다고 하겠다. 그러나 이것은 미국계 기업인 (株) 전자에 비하면, 아직도 단순통제에 가깝다고 하겠다.

이 변화된 사회적 노동통제 유형도 다음 몇가지 점에서 독특한 현상을 보이고 있다. 첫째, 잔업 수당을 중심으로 하는 금전적 유인체계가 여전히 노동자들로 하여금 잔업에 참여하도록 만들고 있다는 점이다. 그런데 가난의 경험이 상대적으로 적은 젊은 노동자 층이 증대하면서 그 유인력이 약화되는 경향을 보인다. 둘째, 집단적 저항이 증대되면서 연고채용이 강화되고 있으며, 노동자들의 반발을 무마하면서 잔업 등을 시키기 위해 현장의 감독자들이 정의적 인간관계를 이용하는 경향을 보이고 있다는 점이다. 그러나 이와 같은 정의적 인간관계에 의한 통제는 매우 초보적인 것으로서 일본의 종신고용제에 기초한 온정주의나 가족 이데올로기의 경우와는 많은 정도의 차이를 보인다. 셋째, 집단적 저항 통제의 일환으로서 기업이 반공 이데올로기를 적극적으로 유포시키는 경향이 나타나고 있다는 점이다. 그런데 이 이데올로기는 대단한 영향력을 미치는 것은 아니지만, 집단적 저항의 강도와 노동자들의 이념적 통일을 저해하는 요인으로 작용하고 있는 것만은 틀림없다.

## V. 결 론

한국 대기업 일관작업장에서는 기업이 국제적 경쟁으로 인해 “통제자원을 상대적으로 제한” 받고 있음에도 불구하고 국가의 노동정책등에 힘입어 집단적 저항을 효과적으로 억제함으로써, 1987년 분류이전의 경우 “탈속련화에 의한 기술적 통제” 및 위계제와 결합하고 있었던 사회적 통제유형은 단순통제에 가까웠다. 그런데 이러한 통제유형의 중요한 특성으로 우리는 금전적 동기유발체계가 강력한 효력을 발휘하고 있다는 점을 지적할 수 있다. 이러한 통제유형은 1987년 집단적 저항에 직면하여 강압성이 약화되는 경향을 보이고 있다.

이제까지의 통제유형에 관한 논의를 표로서 요약하면 다음과 같다.

<표>

㉔ 자동차, ㉕ 전자의 사회적 통제 유형의 변화

구분	위계제	작업지시				
		입사	직무배치 및 이동	작업속도의 결정	작업시간의 연장	직무의 책임, 권한, 안정성
㉔ 자동차	분규전 통합적 위계제	규정된 절차	감독자의 자의적 판단에 의함	일방적 결정	일방적 결정	없는 편이다.
㉕ 전자	분규후 "	규정된 절차 (추천제 강화)	감독자의 자의적 판단에 의함, 노동자의 불만고려	규정은 없으나 노동자의 불만을 고려함	노조와의 합의, 개인의사 존중, 노동시간이 줄어들음	조금은 증대, 노동자의 입장이 고려됨
㉕ 전자	"	규정된 절차	규정된 절차에 따름	합의와 규정에 따름	집단적 합의, 규정에 따름	책임, 권한, 안정성이 있음

※ 표 계속

평가와 감시				보상 및 상벌제도			
평가	평가자에 대한 감소	평가에 대한 한의제소	감시	처벌	임금	승진	상벌에 대한 한의제소
자의적 판단	평가자체에 대한 평가제는 없다.	불가능	자의적	규정은 있으나 실제로 자의적으로 운영	규정자체가 자의적 판단을 허용	자의적으로 결정	불가능
자의적 판단(근퇴점점의 객관화)	"	불가능, 근퇴점점에 대해서는 가능	자의적 작업자의 불만 고려	규정이 지켜지는 경향, 노조에 의해서 감시	일률적으로 상승액(율)이 결정됨 <sup>1)</sup>	"	벌에 대해서는 어느정도 가능해짐
규정에 따름	평가자체도 평가의 대상이 됨 (규정에 의함)	가능	규정에 따름	규정을 철저히 따름	자세한 규정에 따라서 결정됨	시험이 중요함	규정에 의해서 철저히 보장됨

※ 표 계속

	헤계모니적 통제요소			
높이 평가되는 연공제 노동자	산 업 시 민	동의·유인체계	수평적 갈등	권력수행방식
감독자 약 함 에게 잘 보이는 노동자	없는 편이다.	금전적 동기유발 체계	잘 보이기 경쟁	주로 감독자의 명령에 따름
" "	권리증진 되었으 나 규정에 의해 서 권리가 보장 되지 않음	금전적 동기유발 체계의 약화	차등 지급제 폐 지로 경쟁 약화	주로 감독자의 명령에 따름. 규정이 중요시되는 경향이 생김
규정을 있 다 잘 따르 는 노동 자	규정에 의해서 철저히 권리가 보장됨	규칙에 의한 게임	규칙에 따른 경쟁	주로 규정에 의해서 생김

※ 표 계속

종 합 평 가		
관료제적 성격 순위 <sup>2)</sup>	단순통제적 성격 순위	비 고
3	1	강압적 단순통제에 가깝다.
2	2	강압성의 약화, 강압적 단순통제에서 조금 멀어짐
1	3	관료제에 가깝다.

주 : 1) 상여금 차등제가 처음부터 없었던 ㉠사의 경우에 비해 이 제도가 있다가 폐지된 ㉡사의 경우는 보다 많은 변화를 겪었다고 할 수 있다.

2) 단지 서열척도일 뿐이다.