

勞 動 經 濟 論 集  
第18卷(1), 1995. 12. pp.195~216  
© 韓國 勞 動 經 濟 學 會

## 企業規模와 勞動組織\*

- The Firm's Size and Labor Organization -

조영철\*\* · 김홍배\*\*\*

< 目 次 >

I. 序 論	IV. 實證分析 結果
II. 分業, 勞動統制, 勞動組織	V. 結 論
III. 分析模型 및 資料	

### I. 序 論

자본주의의 본질적 문제인 노동소외는 노동자의怠慢(shirking)問題와 勞動統制를 불가피하게 한다.<sup>1)</sup> 效率賃金論에 관한 논의는 태만과 인센티브에 관한 연구를 활성화시켰다.<sup>2)</sup> 최근에는 이에 관한 논의가 활성화되면서 노동자 태만을 효율적으로 관리하고 인센티브를 강화하기 위해서 노동조직을 어떻게 조직할 것인가에 관한 관심도 증가하고 있다. 효율임금론이 태만문제의 중요성을 부각시켰지만 보상(reward)수준과 보상체계의 개선만으로 근

\* 익명의 심사위원 두 분의 유익한 논평에 깊이 감사드린다. 그러나 본 논문에 오류가 있다면 그것은 전적으로 필자의 잘못임을 밝혀둔다.

\*\* 한국전자통신연구소

\*\*\* 경남 국제통상협력실 연구위원

1) 미국의 목재기업들에 대한 실증분석에 따르면 협동조합 형태의 기업이 일반기업보다 감독자의 비율이 훨씬 낮은데도 불구하고 협동조합 노동자들은 근무태도가 더 성실하고 동료 근로자의 태만을 상호 감시하는 것으로 나타났다(J. Pencavel and B. Craig, 1994, p.722).

2) 효율임금론에 관한 논문으로는 송종래·조영철(1994), 조영철(1994, 1995a, 1995b, 1995c), 황인태(1995) 등이 있다. 그러나 이러한 논문들은 노동통제의 필요성과 효율임금의 실시 여부, 노동통제와 임금형태 간의 관계, 그리고 효율임금이 노동생산성에 미치는 효과 등을 분석했을 뿐 노동통제의 문제가 노동조직에 어떤 영향을 미치는가에 대해서는 분석하지 않고 있다.

로자의 근로의욕을 충분히 발현시킬 수 있는 것은 아니다. 따라서 보상에 관한 연구 외에 노동조직 자체에 관한 연구가 중요한 과제로 등장하는 것이다.<sup>3)</sup> 이러한 조직경제학(organization economics)에 관한 논의로는 G. Becker and K. Murphy(1992), P. Bolton and M. Dewatripont(1994), B. Holmstrom and P. Milgrom(1994), J.E. Stigiltz(1991), M. Aoki(1988, 1990), Lee, Dae Sik(1994), J.J. Rotemberg(1994), G. Baker, M. Gibbs and B. Holmstrom(1994), R. Rander(1992), H.A. Simon(1991), P. Milgrom and J. Robert(1990) 등을 들 수 있다.

최근 우리나라는 노동공급 증가가 둔화되면서 생산직부문을 중심으로 노동력부족현상이 본격화하고 있는데 이러한 생산인력의 부족은 기업의 노동통제력을 약화시켰다(송종래·조영철, 1994). 더욱이 1987년 이후에는 대기업을 중심으로 노동조합이 활성화하면서 노동조합이 사용자와 직접적인 교섭행위를 벌임으로써 생산감독자의 권한이 제한되었다. 따라서 과거의 권위주의적 노동통제방식의 한계와 함께 노동자태만에 대한 중간관리자의 효율적인 노무관리가 중요한 과제로 등장하고 있다.<sup>4)</sup>

그런데 노동자의 태만선택 가능성은 기업규모, 생산방식과 밀접하게 관련되어 있다. 왜냐하면 기업규모가 클수록 복잡한 분업관계와 규모의 문제로 개별노동성과를 정확히 측정하기 힘들어지고 노동자의 태만선택 확률이 높아질 뿐 아니라 생산방식의 기술적 성격에 따라 노동통제방식도 달라질 수밖에 없기 때문이다.

본 논문은 최근 조직경제학에서 제기되고 있는 기업조직내 분업, 노동통제, 그리고 노동조직에 대한 이론적 검토를 한 후, 현재 우리 기업들이 효율적인 노동통제를 위해 작업현장에서 작업팀규모와 생산감독자의 권한 등 노동조직을 어떻게 조직하고 있는지를 기업규모라는 변수를 중심으로 살펴보고자 한다.

3) 효율임금론에 따르면 완벽한 성과급이 지급된다면 태만의 문제는 사라진다. 그러나 완벽한 성과급이 지급된다고 해서 노동자가 발휘할 수 있는 최대의 노동능력이 발휘되고 있는가에 대해서는 의문이 남는다. 조직의 목표와 자신을 동일시 하는 경우 인간은 어쩌면 그 이상의 유효노동을 발휘할 지도 모른다. 조직경제학은 애타주의(altruism) 문제에 이르기까지 연구 범위를 확대시키고 있지만 본 연구는 연구범위를 이기적 경제주체의 태만문제에 국한한다.

4) 김성희(1994)에 따르면 최근 작업현장의 생산감독자 권한이 강화되고 있다. 그러나 이것은 최근 4~5년 동안의 변화이며 1980년대 중반을 기준으로 이전과 이후를 비교하면 1980년대 중반 이후 감독자의 권한은 약화되었다고 볼 수 있다.

## II. 分業, 勞動統制, 勞動組織

A. Smith는 분업의 확대가 근로자를 전문화시킴으로써 효율성을 증가시킨다고 보았다. 테일러주의라는 노동조직도 과업의 표준화와 구상기능과 실행기능을 분리함으로써 전문화의 효율을 취하고자 하는 조직원리이다.<sup>5)</sup> 이러한 분업의 효율성은 보편적 원리이기 때문에 시장규모가 허용하는 한 분업은 심화될 수밖에 없다. 즉 시장의 확대에 따라 분업화도 심화되는 것이다(G. Becker & K. Murphy, 1992). 분업은 흔히 사회적 분업이라고 부르는 시장을 통한 분업과 작업장내 분업 혹은 기술적 분업이라고 부르는 시장을 통하지 않는 기업조직내의 분업으로 구분할 수 있다. 시장을 통한 분업으로 분업의 효율성을 충분히 얻을 수 있다면 기업과 같은 조직의 필요성은 크게 약화될 것이다. R. Coase(1937)에 따르면 기업조직이 등장하는 것은 시장의 거래비용 때문이라고 한다.<sup>6)</sup> 즉 시장을 통한 분업은 시장교환을 거쳐야 하는데 여기에는 거래비용이 수반된다. 만일 이 거래비용이 상당히 커서 사회적 분업의 이익보다 기술적 분업의 이익이 더 크다면 거래비용을 회피하기 위해서 기업은 조직내 거래(분업)를 선호할 것이고<sup>7)</sup> 결국 시장확대에 따라 기업규모도 확대되는 것이다.

거래비용 때문에 기업이 조직되고 기업규모가 확대되면 효율성을 위해서 기업조직 내에서도 분업은 심화될 것이다. 기업조직 내의 분업도 전문화의 효율성을 증진시킨다. 그러나 기업조직내 분업은 규모의 비경제 문제가 없더라도 시장규모 증대에 따라 무한히 진행될 수는 없다.<sup>8)</sup> 왜냐하면 기업조직내 분업의 심화는 조정(coordination)비용과 통제(control)비

- 
- 5) H. Braverman(1974)은 테일러주의의 구상과 실행의 분리가 단순히 전문화의 효율만을 추구하는 것이 아니라 실행노동자를 탈숙련화시켜 노동통제를 효과적으로 하기 위한 목적이 있다고 지적한다.
- 6) 거래비용의 내용은 크게 네가지로 구분된다. 1. 계약 당시에는 예측할 수 없었던 상황이 발생될 경우의 비용, 2. 계약 당시 예측이 가능했으나 너무 복잡하여 구체적 내용을 계약에 명시하지 못해서 발생하는 비용, 3. 계약조건의 이행여부를 충분히 감시하지 못해서 발생하는 비용, 4. 계약불이행에 따른 피해보상 요구 절차에 드는 비용 등이다(O. E. Williamson, 1975).
- 7) 기업특수 인적자본이 존재하는 경우 내부노동시장을 선호하듯이 특수 거래(specific transaction)의 경우 명시적 계약의 불완전성으로 인해 시장을 통한 분업은 많은 거래비용을 발생시키기 때문에 기업조직내 분업이 효율적일 수 있다(後藤 兎, 1993).
- 8) 기업규모 확대를 제한하는 요인으로 규모의 비경제 문제가 있으나 본 논문의 주제와는 관계가 없기 때문에 논의하지 않는다.

용을 증가시키기 때문이다. 조정비용이란 보완적 관계에 있는 전문화된 조직원들간에 정보를 전달하고 과업과 이해(interest)를 조정하는 비용을 말한다. 전문화된 근로자 수가 많을수록 조정비용은 증가한다(G. Becker & K. Murphy, 1992). 그리고 기술적 분업관계가 복잡해지면 개별노동성과를 정확히 측정하기 어려워지기 때문에 근로자들의 태만선택 가능성이 높아진다.<sup>9)</sup> 따라서 기업내 분업의 심화는 태만관리를 위한 통제비용을 증가시킨다. 그러므로 기업내 분업도 시장규모 확대에 따라 무한히 진행될 수는 없으며 조정비용과 통제비용의 제약조건 속에서 진행될 수밖에 없다. 만일 기업조직내 분업에 의한 조정비용과 통제비용이 지나치게 크다면 기업은 하청과 같은 시장 분업을 통해 기업규모의 확대를 억제하려고 할 것이다. 결국 효율적인 기업을 조직하는 한 가지 원리는 기업조직내 분업이 필연적으로 야기하는 조정비용과 통제비용을 최소화시키는 조직을 확립하는 것이다.

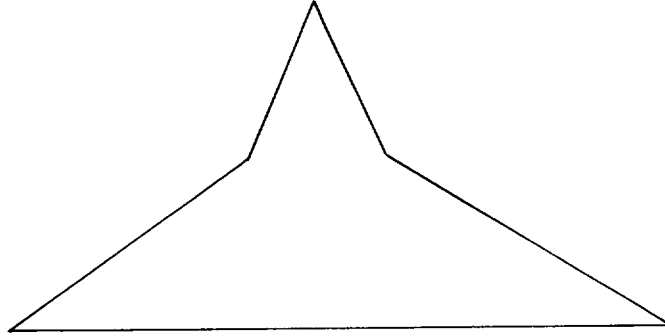
대개 기업조직은 정보전달비용을 절약하고 효과적 통제를 위해서 정보를 보고해야 할 대상을 직속상관 한 사람으로 제한하는 위계적 피라미드 조직인 경우가 많다. 집중화된 정보 네트워크는 불필요한 중복된 情報費用을 피할 수 있고 기업의 전반적 정보처리비용을 절감하며(K. Arrow, 1974) 기업의 모든 처리된 정보가 최고경영자에게 집중되고 보고자가 직속상관 한 사람에게만 보고하면 되기 때문에 보고비용을 절약하는 효율성을 갖는다(P. Bolton & M. Dewatripont, 1994). 위계적 조직에서는 하위 관리자보다 상위 관리자의 관리범위가 작은 것이 합리적이다. 왜냐하면 상위계층으로 올라갈수록 보고받는 정보의 양이 많을 뿐만 아니라 결정해야 할 업무 내용의 수준이 질적으로 깊어지고 추상화되기 때문이다. 따라서 위계적인 피라미드 조직은 하층으로 내려갈수록 관리자 한 사람이 감독하는 부하근로자의 팀원 규모는 커지는 [그림 1]과 같은 형태가 된다.

그럼 조정비용과 統制費用을 최소화하는 노동조직 원리는 무엇인지 살펴보자. 기업내 분업에 의해 개별노동성과를 측정하기 힘들고 태만관리가 어려운 경우 효과적으로 노동자 태만을 관리하는 방법은 업무관계의 보완성이 긴밀한 근로자들을 팀으로 묶는 것이다. 즉, 기업조직을 상대적으로 독립적인 부서들로 쪼개는 것이다.<sup>10)</sup> 비교적 소수의 인원으로 구성된 팀이 묶여지고 팀의 감독자가 팀원을 관리하고 팀의 작업성과에 따라 팀원들에 대한 보상이 이루어진다면 팀원의 태만을 최소화할 수 있다. 그러나 팀규모가 커지면 기업이 감

9) 조직 구성원간의 상호의존성이 클수록 개별 구성원의 조직에 대한 공헌도를 측정하는 것은 어려워진다. 바로 이 상호의존성이 시장거래에 의존하지 않고 조직을 만드는 이유이기도 하다. 따라서 개별 조직 구성원의 조직에 대한 공헌도를 측정하기 어렵다는 문제는 조직의 존재 이유를 설명하는 조직의 본질적 문제이다(H. A. Simon, 1991, p.33).

10) 각 팀의 상대적 독립성 정도가 클수록 조직통제의 효율성은 높아진다. 만일 팀간의 기술적 분업관계가 긴밀하다면 팀 이기주의를 조정해야하는 조정비용이 커진다(H. A. Simon, 1991, p.33).

[그림 1] 기업의 위계조직



독자를 고용하는 부담은 줄겠지만 감독자 1인의 관리능력은 한계가 있고 개별 팀원이 팀 산출의 분배 몫이 줄어들기 때문에 팀내의 근로자들의 태만 가능성은 커질 것이다. 팀규모와 팀원의 태만 가능성의 관계를 살펴보자. 팀원간 숙련의 차이가 없고 각 개별노동자의 유효노동지출이  $e_i$ 이고  $N$ 명의 팀원들의 평균 노동지출 정도는  $E$ 라고 하자.<sup>11)</sup>

$$E = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n e_i$$

기업이 팀의 유효노동인  $E$ 만을 관찰할 수 있지 팀원 각자의  $e_i$ 를 관찰할 수 없다면 노동자는 각각의 個別有效勞動支出과는 관계없이 팀생산성에 따라 획일적인  $w \cdot E$ 의 임금을 받는다.<sup>12)</sup>  $w$ 는 유효노동지출당 임금(팀원 평균임금/ $E$ )이다. 개별노동자가  $e_i$ 를 선택할 때 노동자는  $e_i$ 가 자신의 임금을 평균적으로 결정하는데 단지  $1/N$ 의 비중만을 갖고 있다는 것을 안다. 따라서  $N$ 이 크다면 개별노동자는  $e_i$ 를 증가시켜 봐야 자신의 임금은 별로 증가하지 않으므로 자신은 노력하지 않고 다른 노동자들의 勞動成果에 無賃乘車하려는 道德的 解弛의 문제가 발생한다. 이러한 道德的 解弛의 문제는 팀규모  $N$ 이 커질수록 심각해질 것

11) 이하는 H. Miyazaki(1984, pp.297~310)를 참조.

12)  $e_i$ 가 아니라  $E$ 를 기준으로 보상을 하는 것은 단순히  $e_i$ 를 측정하기 어렵기 때문일 수도 있지만 팀원간의 보완관계가 매우 중요한 경우 팀원간의 경쟁보다는 협조관계를 증대시키기 위한 것일 수도 있다. 최종태(1992)는 1. 개별노동성과의 측정이 어렵거나, 2. 팀의 협업관계가 중요하거나, 3. 개별성과 기준이 불안정적이고 환경의 변화에 영향을 많이 받거나, 4. 감독자가 불신을 받고 노조가 개별성과급을 반대하는 경우, 집단적 성과급이 선택된다고 한다. J.J. Rotemberg(1994)에 따르면  $e_i$ 에 따라 임금이 지급되어 팀원관계가 경쟁적인 경우 노동자의 담합은 생산성을 떨어뜨리지만 팀의 생산성  $E$ 에 따라 보상이 이루어지는 경우 팀원간 담합은 생산성을 증가시킨다고 한다.

이다.<sup>13)</sup>

팀규모가 커질수록 팀원의 태만 가능성은 커지고 감독자 1인의 관리능력에는 한계가 있기 때문에 효과적 怠慢管理를 위해 팀 규모는 일정 규모를 넘어서기 힘들다. 따라서 기업 규모가 커질수록 팀 수는 증가할 수밖에 없다. 팀 수가 증가하면 팀간 조정비용도 증가한다. 팀간의 조정과 팀 감독자와 팀원간의 談合<sup>14)</sup>을 감시하기 위해서 팀 감독자를 감독하는 상위 관리자가 필요하다. 이것은 기업규모가 커질수록 기업조직은 다층적 구조의 위계적 계층화가 불가피하다(G. A. Calvo & S. Wellisz, 1978)는 것을 의미한다.<sup>15)</sup> 그러나 조직의 계층화는 통제의 효율성을 약화시킨다. 통제의 불완전성으로 노동자가 직속상관 감독자의 명령을  $\alpha$ 의 비율만 실행한다고 가정하자. 물론  $\alpha$ 는 0과 1 사이의 값이다. 기업의 위계적 계층이  $k$ 개의 계층으로 구성되어 있다면 최고경영자의 명령이 최하층 생산직노동자에게 도달했을 때, 최하층 생산직노동자는 최고경영자의 명령 내용 중  $\alpha^k$ 의 비율만을 실제 노동으로 실행한다.<sup>16)</sup> 따라서 기업규모가 클수록 위계적 계층이 多層的이기 때문에 노동통제의 문제가 심각해지고 位階的 多層化의 非效率性이 커진다.<sup>17)</sup>

결국 생산방식과 기술적 특성 등 다른 조건이 동일하다면 기업규모가 클수록 팀의 수가 많을 수밖에 없기 때문에 팀간 조정비용과 위계적 다층화로 인한 통제의 비효율성은 커진다. 즉 다른 조건들이 동일한 경우 모든 기업들이  $N$ 명으로 구성된 팀들로 기업을 조직한다면 기업규모가 클수록 팀의 수가 많기 때문에 대기업이 중소기업보다 팀간 조정비용이 커지고 관리·통제를 위한 위계적 피라미드 조직도 다층화될 수밖에 없을 것이다. 그러므로 대기업이 팀간 조정비용과 위계적 다층화로 인한 통제의 비효율성을 줄이기 위해서는

- 
- 13) 어셈블리 라인에 대한 실험을 해보면 임금을 팀의 생산성에 따라 지급하는 경우 동일한 근로자를 100명으로 구성된 팀에 배치했을 때보다 5명으로 구성된 팀에 배치했을 때 생산성이 증가했다(J.J. Rotemberg, 1994).
- 14) 감독자와 팀원간의 담합에 대해서는 Lee(1994)를 참조.
- 15) 기술적 분업 구조에서는 작업팀들간의 관계를 조정해야 한다. 이러한 조정은 수평적 관계에 있는 작업팀간에 자체적으로 이루어질 수만은 없기 때문에 상위 관리자의 조정을 필요로 한다. 따라서 통제적 필요성 외에도 팀간 조정에 대한 상층관리자의 개입 필요성도 조직을 계층화시키는 요인이다(S. P. Robbins, 1983).
- 16) 만일 노동통제가 불완전하더라도 노동자가 관리자의 감독이 언제 이루어지고 있는지를 모르기 때문에 관리자의 감시를 계획적으로 회피할 수 없다면 최하층노동자의 명령수행 정도는  $\alpha^k$ 보다 커진다(G. A. Calvo & S. Wellisz, 1978, p.944).
- 17) 위계적 다층화의 비효율은 하층의 정보가 상층으로 전달되는 과정에서도 발생한다. 하층의 정보가 모두 상층으로 집적되면 상층 관리자는 엄청난 정보량을 보고받는다. 따라서 하층에서 상층으로 정보를 전달할 때는 보고할만한 가치가 있다고 생각되는 중요 정보만을 추려서 상층에 보고하게 된다. 바로 여기서 정보전달의 왜곡이 발생할 가능성이 있으며 위계적 조직이 경직적일수록 정보왜곡의 비효율 문제는 심각할 것이다.

가능한 한 팀의 수를 줄여야 하는데 이것은 생산감독자 1인이 관리하는 팀의 규모를 대기업이 중소기업보다 확대해야 한다는 것을 의미한다.<sup>18)</sup> 그러나 앞에서 보았듯이 팀규모의 증가는 팀원의 태만 가능성을 증가시키기 때문에 팀간 조정비용과 위계적 다층화로 인한 통제 비용이 팀규모 증대에 따른 팀원들의 태만 증가라는 비효율보다 크다면 대기업은 팀규모 증대에 따른 부작용을 감수할 수밖에 없다. 결국 팀의 수를 줄이는 선택을 한 대기업은 팀규모 확대의 부작용을 줄이고 팀원들에 대한 강력한 태만관리를 위해서 일선 감독자에게 강력한 감독권한을 부여하려고 할 것이다. 따라서 다른 조건이 동일하다면 기업규모가 클수록 감독자 1인이 관리하는 팀원의 규모는 증가하고, 기업은 감독자에게 강력한 감독권한을 부여하려는 경향이 나타날 것이다.

### III. 分析模型 및 資料

실증분석에 사용할 자료는 한국경제연구원의 「職長の 현장관리실태에 관한 조사」와 노동부의 1981년, 1989년, 1991년 「직종별 임금실태조사」 자료이다. 한국경제연구원의 「職長の 현장관리실태에 관한 조사」 자료는 산업이 제조업에 국한되어 있고 64개의 기업, 생산현장을 관리하는 348명의 職長에 대해서 1993년 8월부터 6주간 설문조사를 한 것이다. 그런데 이 자료의 조사대상 기업은 재벌그룹에 속하는 대기업이 52개이고 대기업과 직접 하청관계가 없는 중소기업이 12개로, 대기업에 편중되어 있는 문제점을 안고 있다.

<표 1> 「職長の 현장관리실태에 관한 조사」 표본구성

기업규모(생산직 인원)	職長 수 (%)	인적 속성	평균 표준편차
100인 미만 기업	39(12.0)	연 령	41.8(6.43)
100~ 500인 기업	24( 7.4)	타직장 경력년수	6.3(4.69)
500~1,000인 기업	83(25.5)	현직장 근속년수	14.6(6.01)
1,000인 이상 기업	179(55.1)	교 육 년 수	12.3(0.73)

18) 기업규모가 클수록 생산감독투입률이 낮아지고 작업팀규모가 확대되는 것은 생산감독투입에서 규모의 경제가 작용했기 때문이라고 주장할 수도 있다. 그러나 조직론에서 말하는 규모의 경제는 관리지원 스태프조직에서 규모의 경제가 발생한다(S. P. Robbins, 1983)는 것이며 작업팀조직까지 규모의 경제로 설명하는 것은 곤란하다. 즉, 현장의 작업팀은 주로 기술적 특성과 통제적 특성에 따라 조직된다고 볼 수 있다.

이 자료에서 조사된 職長의 평균연령은 41.8세이고 경력은 6.3년, 근속은 14.6년이어서 근속기간이 상당히 긴 것으로 나타났다. 그리고 교육년수는 12.3년으로 고졸이 대부분이다. 따라서 職長들의 대부분은 생산직으로 입사해서 장기근속을 하고 職長으로 승진한 사람들인 것이다. 그리고 조사대상 職長들은 모두 남성이다.

노동부의 「직종별 임금실태조사」 자료에서 표본을 추출할 때 사업체 규모는 「사업체노동실태조사보고서」에 나타난 실태규모의 구성비에 맞추었다. 산업은 제조업에 국한했다. 이렇게 추출된 표본의 크기는 1981년이 22,000명, 1989년이 42,000명, 그리고 1991년이 17,200명이다. 기업규모는 사업체 종업원 규모를 의미한다.

제II장의 노동조직에 관한 이론적 논의를 기초로 다음의 작업가설 1과 2를 세운다.

작업가설 1. 기업규모가 클수록 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율성 때문에 생산감독자 1인이 감독하는 작업팀규모는 커진다.

작업가설 2. 기업규모가 클수록 작업팀 규모가 커지기 때문에 강력한 태만관리를 위해서 기업은 감독자의 통제권한을 강화한다.<sup>19)</sup>

제II장에서는 논의의 단순화를 위해 기술적 특성의 문제를 논하지 않았다. 그러나 생산설비와 직무의 특성에 따라 기술적 통제가 가능한 경우 노동자 태만관리를 손쉽게 할 수 있다.<sup>20)</sup> 자본집약적 기계화 생산방식일수록 기술적 통제가 쉽기 때문에 생산감독자 한 사람이 담당하는 작업팀 규모는 커질 것이다. 그리고 勞組는 기업의 노동통제력을 약화시키는 영향을 미칠 것이다. 특히 1987년 이후 노동조합이 활성화하면서 노조가 생산감독자의 권한을 축소시키는 영향을 미쳤다.<sup>21)</sup> 따라서 노조의 힘, 조직 정도에 따라 작업현장의 노동통제 상황이 달라질 것이기 때문에 이를 통제할 필요가 있다. 이처럼 기업규모 외에 기술적 특성이나 노조의 영향력에 따라 노동통제 문제가 달라질 수 있기 때문에 기업규모와 노동통제간의 관계를 실증분석하기 위해서는 기업간 생산방식이나 기술 차이와 노조의 영향력의 차이를 통제할 필요가 있다.

위의 작업가설을 기초로 하여 다음과 같은 방법으로 실증분석을 한다. 우선, 기업규모가 클수록 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율성으로 인해 감독자가 관리하는 작업

19) 대기업이 태만관리를 위해 취할 수 있는 전략은 감독권한 강화 외에 효율임금정책을 들 수 있다. 따라서 대기업이 효과적인 태만관리를 위해서 감독권한을 강화하는 전략을 쓴다고 해서 효율임금정책을 쓰지 않는 것은 아니며 감독권한 강화와 효율임금 전략을 동시에 추구한다고 봐야 할 것이다.

20) 기술적 통제는 R. Edward, D. M. Gordon & M. Reich(1975)와 M. Aglietta(1976)를 참조.

21) 노조가 작업현장의 노동통제에 미친 영향에 대해서는 조영철·성제환(1995)을 참조.



팀규모가 커지는지를 확인한다. 즉 기업규모별로 작업팀규모와 생산감독자인 職長(first line supervisor, foreman)의 비율을 비교한다.

그런데 기업규모별로 작업팀규모와 생산감독직의 투입비율이 다르더라도 그것이 제II장에서 논한 것처럼 기업규모 자체의 요인 때문이 아니라 생산방식, 기술적 특성과 노동조합의 조직 정도 등의 기업규모별 차이에 기인하는 것일 수도 있다. 따라서 생산방식과 기술적 특성 그리고 노동조합의 조직 정도 등의 노동환경변수들을 통제한 상태에서 기업규모가 클수록 작업팀규모가 커지기를 확인할 필요가 있다. 또 작업팀규모가 커질수록 노동자 태만 가능성이 증가하기 때문에 노동통제를 위해 감독자의 권한이 강화될 것이다. 따라서 이러한 관계를 확인하기 위해 작업팀규모와 직장권한에 대해서 각각 회귀분석을 한다. 회귀분석에서 사용된 변수들은 <표 2>와 같다.

직장권한은 직장에 대한 설문항목 중 직장권한과 직·간접적으로 관련이 있는 항목들을 설정하고 이들에 대해 요인분석(factor analysis)을 하여 구한다. 요인분석은 우선 varimax 방법을 사용하여 요인적재량을 구한다.<sup>22)</sup> 고유값(eigenvalue)은 1보다 크다는 기준에 따라 factor 1과 factor 2가 선택되었다. <부표 1>에서 요인적재량이 40 이상인 항목들을 중심으로 보면 factor 1은 기업이 직장에게 부여한 권한 정도나 부하근로자들의 직장에 대한 고

<표 2> 변수 설명

변 수	변 수 내 용
기업규모	사업장 전체의 생산직 인원
직장이하 작업팀 규모	직장 1인이 감독하는 작업팀의 인원 수
근로자 개선제안건수	근로자 1인이 제안한 개선제안건수
노조조직률	생산직 중 조합원수
직무내용 : 복잡반복 단순가변 복잡가변	작업팀의 직무내용, 모두 0이면 단순반복
대량생산방식	기업의 생산방식이 컨베이어벨트나 흐름생산이면 1, 독립공정방식이면 0
기업이직률	각 기업의 생산직 근로자 이직률
職長교육훈련횟수	직장이 받는 연간 생산관련 및 관리자교육횟수
작업팀 부분자동화 자동화	부분자동화, 자동화 모두 0이면 자동화가 거의 되어 있지 않은 작업팀
남성생산직비율	각 기업 생산직 중 남성의 비율

22) 주축요인분석방법을 사용한 경우 요인과 변수간에 구분이 잘되지 않았기 때문에 varimax를 이용했다.

총처리 의존도를 나타내는 변수들과 관계가 깊고 factor 2는 직장권한이라기보다는 現職場에 대한 직장의 만족도를 나타내는 변수들과 관련이 깊었다. 그러므로 직장권한을 나타내는 지표로 factor 1을 선택하고 요인적재량이 40 이하인 것은 무시하고 요인적재량이 40 이상인 항목들의 표준화된 요인계수를 가중치로 삼아 각 항목들에 곱한 다음 합산해 요인값을 구하고 이것을 직장권한의 대리변수로 삼았다. 요인분석을 통해 직장권한지수를 계산한 것은 주관적 임의성을 배제하기 위한 것이다.

#### IV. 實證分析 結果

<표 3>에서 기업규모를 300인 미만과 300~999인, 1,000인 이상의 사업장 생산직 규모로 구분했는데, 직장 1인이 감독하는 작업팀규모가 300인 이하에서 가장 작았고 그 다음이 300~999인 규모였고, 1,000인 이상의 대기업에서 가장 큰 것으로 나타났다. 한편 조·반장/생산직의 비율은 300~999인 규모에서 가장 크고 그 다음이 1,000 이상 규모이고 300인 미만 규모에서 가장 작았다. 조장과 반장은 감독기능을 일부 수행하는 것이 사실이지만 몇몇 기업을 제외하면 대체로 역할의 대부분이 作業機能이고 1987년 민주화 이후에는 組·班長의 대부분이 노조에 가입하고 있고 일반생산직과의 임금격차도 별로 크지 않기 때문에 실질적으로 감독자에 가깝다기보다는 일반생산직에 가깝다고 할 수 있다. 그러나 300인 이상 사업장이 300인 미만의 사업장보다 조·반장의 수가 많은 것은 작업팀규모의 증가로 직장 한 사람만으로 작업팀을 충분히 관리·통제하기 힘들기 때문에 조·반장에 대한 의존이 커지는 것이다.

<표 4>에서도 기업규모별 생산감독직 비율은 기업규모가 클수록 작다. 즉 대기업일수록 생산감독자가 감독하는 생산직 인원이 많은 것이다.<sup>23)</sup> 그런데 생산감독직 비율은 모든 기업규모에서 연도별로 減少趨勢에 있다. 이것은 1980년대에 들어서면서 점차 자동화에 대한 의존도가 높은 생산방식으로 이행하면서 기술적 통제가 강화되었기 때문에 생산감독자를 덜 필요로 하게 된 것이라고 생각한다.<sup>24)</sup>

23) 조·반장 등의 직급을 맡고 있는 감독자들 중에는 생산감독직(700)으로 직종분류가 안되어 있는 경우가 있다. 이들을 생산감독자에 포함시키면 1991년 제조업의 경우 생산직 중 생산감독자의 비율은 100인 미만 사업장이 8.0%, 100~499인 규모 사업장이 7.8%, 500인 이상 사업장이 6.8%인 것으로 나타나 역시 기업규모가 클수록 생산감독자의 비율이 낮은 것으로 나타났다. 노동부, 「직종별 임금실태조사」, 1991년.

<표 3> 기업규모별 노동조직

팀조직	기업규모	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
	직장휘하 일반생산직 인원		29.55	37.38
직장휘하 조·반장 수		3.13	5.37	5.06
조·반장/생산직비율		11.48%	33.75%	18.67%
직장휘하 작업팀 규모		32.68	42.96	48.98
관측치 수		29	97	179

자료: 한국경제연구원, 「職長の 현장관리실태에 관한 조사」, 1993.

<표 4> 제조업 생산직 중 생산감독직의 기업규모별 비율(%)

사업장규모	1981	1989	1991
10~29인	13.4	7.7	5.0
30~99인	12.1	6.5	3.4
100~299인	11.8	5.2	2.7
300~499인	12.4	4.2	2.2
500인 이상	8.5	3.6	2.4

주: 생산감독직 비율은 생산직에 대한 생산감독직(직종소분류 700)의 비율을 말한다.

자료: 노동부, 「직종별 임금실태조사」, 각 연도.

<표 5>의 A란의 작업팀 규모에 의한 회귀분석 결과를 보면 10% 유의수준에서 기업규모가 클수록, 근로자개선제안건수가 적을수록, 1% 유의수준에서 남성생산직비율이 낮을수록, 그리고 작업팀의 생산이 자동화된 경우일수록 작업팀규모가 큰 것으로 나타났다. 즉

24) 전병유(1994)는 「직업명세」의 직업특성 평가를 기초로 제조업 생산직의 숙련변화를 분석했는데 1980년에서 1990년까지 통제감독기능이 증가하고 있다고 본다. 따라서 생산감독직 비율은 줄었지만 통제감독직 성격을 지닌 생산직 직무의 비율은 늘어난 것이다.

직종분류상의 생산감독직은 기술적 측면에서 감독기능을 수행하는 사람이다. 따라서 생산감독직의 비율은 주로 기술환경에 따라 결정될 것이다. 그러나 생산감독직으로 분류되지 않는 조·반장은 기술적으로 감독기능을 수행하는 것이라기 보다는 생산감독자를 보조하면서 주로 작업기능을 수행하고 있다. 따라서 이러한 조·반장의 비율은 단순히 기술적 특성만이 아니라 노동통제 상황에 따라 달라질 것이다. 생산감독직이 아닌 조·반장을 포함해 생산감독직 비율을 구하면 1980년대 중반 이후 생산감독직의 비율이 증가한 것으로 나타났다. 이것은 규율실업의 약화와 노조의 현장 영향력 강화에 따라 자본의 노동통제력이 약화되었기 때문이다. 즉, 1980년대 중반 이후 노동통제력이 약화되자 자본이 이를 상쇄하기 위해 감독기능을 강화시키려는 목적으로 조·반장의 수를 증가시킨 것이다(조영철, 1995c).

기업규모가 100명 증가할 때 작업팀규모가 0.11명 증가하는 것으로 나타났기 때문에 작업 가설 1은 받아들여질 수 있는 가설인 것이다. 남성생산직비율이 낮을수록 작업팀규모가 큰 것은 여성생산직이 남성생산직보다 단순비속련직이 많아서 여성집중 사업장일수록 노동통제가 쉽기 때문이다(조영철, 1995a). 그리고 자동화나 부분자동화된 작업팀이 자동화되지 않은 작업팀보다 17~16명 더 많은 것으로 나타났기 때문에 작업팀의 규모, 즉 생산감독자의 투입비율은 자동화 기술과 밀접한 관계에 있다는 것을 의미한다. 자동화된 작업팀일수록 작업팀규모가 큰 것은 자동화가 기술적 통제를 가능하게 하기 때문이다(D. Lyon, 1994). 즉 자동화는 생산감독자가 팀원들의 태만을 손쉽게 감시·관리할 수 있게 하기 때문에 생산감독자의 통제능력을 강화하고 작업팀규모를 증가시키는 효과를 내는 것이다. 대기업이 중소기업보다 자동화율이 높다(박성준, 1991)는 것을 감안하면 기업규모간 기술적 특성의 차이가 중소기업보다 대기업의 작업팀규모를 증가시키는 중요한 요인이라는 것을 의미한다. 그러나 기술적 차이를 통제했음에도 불구하고 기업규모가 클수록 작업팀규모가 크다는 것은 기업규모 자체로 인한 팀간 조정비용과 위계적 다층화에 따른 통제비용도 작업팀규모를 결정하는 데 중요한 영향을 미치는 요인이라고 볼 수 있다. 따라서 <표 3>과 <표 4>에서 대기업일수록 생산감독자의 비율이 낮은 것은 대기업이 중소기업보다 대량생산방식의 성격이 강하고 자동화 정도가 높을 뿐만 아니라 대기업이 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율을 줄이기 위해 가급적 팀 수를 줄이고 대신 팀규모를 확대시키려고 노력하기 때문이다.

직장권한에 대한 회귀분석 결과를 보면(표 5의 B란) 5% 유의수준에서 기업규모가 클수록, 5% 유의수준에서 노조조직률이 낮을수록, 그리고 5% 유의수준에서 이직률이 높을수록 직장권한이 강력한 것으로 나타났다. 직무내용은 단순반복적인 작업팀보다 복잡반복적인 작업팀이 10% 유의수준에서 직장권한이 강하고, 유의수준은 낮지만 자동화된 작업팀일수록 직장권한이 작은 것으로 나타났다. 기업규모가 클수록 직장권한이 큰 것은 대기업일수록 노동자 태만의 문제가 심각하기 때문이다. 즉 기업규모가 클수록 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율 문제로 작업팀규모가 클 수밖에 없고 노동자 태만 관리가 더 어렵기 때문에 감독기능을 강화시키고 있는 것이다.<sup>25)</sup>

이직률이 높을수록 직장권한이 강력한 것은 이직률이 높은 근로자일수록 태만선택 가능성이 높기 때문에 노동자 태만 관리를 강화하기 위한 것이다. 그리고 유의수준은 낮지만 자동화된 작업팀의 경우 직장의 권한이 약한 것은 구상기능이 작업현장으로부터 분리되어

25) 직장권한에 대한 회귀식에서 기업규모와 작업팀규모를 모두 설명변수에 포함시키면 다중공선성의 문제가 발생하기 때문에 작업팀규모를 설명변수에서 뺐다.

<표 5> 작업팀규모와 직장권한에 대한 회귀분석

설명변수	종속변수	職長이하 작업팀규모 (A)		職長權限 (B)	
		계 수	표준오차	계 수	표준오차
상수항		79.4340***	13.1906	2.0905***	0.2657
기업규모(단위: 100명)		0.1147*	0.0670	0.0028**	0.0013
근로자 개선제안건수		-0.6525*	0.3771	0.0076	0.0074
노조조직률		14.6452**	6.9830	-0.2989**	0.1369
직무내용 : 복잡반복		-6.8142	6.9239	0.2654*	0.1359
단순가변		1.1442	11.0894	0.2070	0.2178
복잡가변		-4.6579	7.4293	0.1588	0.1465
기업이직률		-0.6117	0.5178	0.0223**	0.0102
職長 교육훈련횟수				0.0242**	0.0104
작업팀 자동화		17.2585*	9.3666	-0.2612	0.1871
작업팀 부분자동화		15.6103**	6.0508	-0.0321	0.1183
남성생산직 비율		-0.5155***	0.0930	-0.0047**	0.0018
R <sup>2</sup>		0.1543		0.1056	
Prob>F		0.0001		0.0005	
N		295		306	

주: \*\*\*는 1% 유의수준, \*\*는 5% 유의수준, \*는 10% 유의수준임.

자료: 한국경제연구원, 「職長の 현장관리실태에 관한 조사」, 1993.

기술적 문제를 엔지니어에 의존하는 테일러주의적 조직의 경우 직장이 강력한 권한을 확보하기 힘들기 때문이다. 따라서 직장의 권한 강화는 태만관리를 강화한다는 의미 외에 생산관리의 무게 중심이 전문기술 스태프조직에서 작업현장의 職長에게로 옮겨진다는 의미를 아울러 갖고 있는 것이다. 5% 유의수준에 남성생산직비율이 높을수록 직장권한이 약한 것은 여성생산직비율이 높은 직장일수록 작업현장에서 생산감독자의 권한이 강력하고 노동통제가 용이한 상황에 있다는 것을 의미한다(조영철, 1995a). 또한 5% 유의수준에서 노조조직률이 높을수록 직장권한이 약한 것으로 나타나 노조가 작업현장에서 생산감독자의 권한을 제한시키고 있다는 것을 알 수 있다.

## V. 結 論

본 논문은 기업규모, 생산방식, 그리고 노동조합이 작업현장 감독자의 노동통제력과 노동조직에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석했다. 생산감독자가 감독하는 범위, 즉 작업팀 규모는 기술적 특성과 감독자의 관리능력의 한계에 의해서만 규정되는 것이 아니다. 기술적 특성과 감독자의 관리능력 한계 외에 기업규모와 작업팀의 수, 조직의 위계적 계층성 등의 상호 연관관계 속에서 최적의 조직구조가 결정된다는 것이 본 논문의 논점이다. 기업규모가 클수록 작업팀의 수는 커지고 組織構造는 위계적 다층화가 불가피해진다. 따라서 기업규모가 클수록 팀간 조정비용과 위계적 多層化의 비효율은 커질 수밖에 없고 대기업의 이러한 특성은 작업팀규모와 감독자의 역할에 영향을 미칠 수밖에 없다.

작업가설 1에 따르면 기업규모가 클수록 증가하는 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율성을 줄이기 위해서 감독자 1인이 감독하는 작업팀규모는 커진다. 한국경제연구원 자료에 의하면(표 3) 기업규모가 클수록 직장 1인이 감독하는 작업팀규모는 큰 것으로 나타났다, 「직종별 임금실태조사」 자료에서도(표 4) 기업규모가 클수록 생산감독직의 비율이 낮은 것으로 나타났다. 생산방식, 노조조직률, 기술 등을 통제한 회귀분석에서도(표 5-a) 기업규모가 클수록 작업팀규모는 커지고 있다. 그러므로 작업가설 1은 유효한 가설이라고 볼 수 있다.

작업가설 2에 의하면 기업규모가 클수록 작업팀규모가 커지기 때문에 강력한 대만관리를 위해서 대기업은 생산감독자의 통제권한을 강화한다. <표 5-b>에서 기업규모가 클수록 직장권한이 큰 것으로 나타나고 있다. 대기업은 팀 수를 줄여야 할 필요성 때문에 상대적으로 중소기업보다 작업팀규모가 크다. 대기업은 작업팀규모가 크기 때문에 대만관리를 위해 직장권한을 강화시키고 있지만 작업팀 증대에 따른 직장의 관리능력의 한계로 대기업 일수록 職長의 현장 노동통제력이 취약해질 가능성이 높다.<sup>26)</sup> 그러나 대기업이 직장의 리더십을 약화시키는 부작용에도 불구하고 작업팀규모를 확대시키는 것은 작업팀 수를 줄여 팀간 조정비용과 위계적 다층화의 비효율을 줄임으로써 얻는 이득이 더 크기 때문일 것이다. 그러므로 생산방식, 기술적 특성과 노조의 영향력 외에 기업규모의 증대에 따른 팀간

26) 조영철·성제환(1995)에 따르면 부하근로자가 인정하는 직장의 권위는 대기업일수록 취약한 것으로 나타났다.

조정비용과 위계적 다층화의 비효율이라는 요인이 기업의 노동통제와 노동조직 방식에 영향을 미치는 중요 변수임을 확인할 수 있다.

본 논문은 자료와 필자 능력의 한계로 인해 기업규모와 노동조직간의 관계를 분석하는데 있어서 많은 한계점을 지니고 있다. 생산감독자의 권한관계를 보다 면밀하게 분석하기 위해서는 일반생산직 근로자의 태도와 행동양식에 관한 분석이 필요하지만 본 논문은 이에 관해서 분석하지 못했다. 또한 본 논문은 주로 대만관리라는 이기적 경제주체의 관점에서 조직문제를 다루었고 노동자의 자발적 동인을 유도하는 협동적 조직에 대한 질적 분석을 하지 못했다. 따라서 노동조직에 관한 보다 정확한 분석이 되기 위해서는 현장 노동조직에 관한 구체적인 사례와 보다 세밀한 미시자료 분석, 그리고 조직의 질적 측면에 관한 분석이 필요하지만 이러한 연구는 차후의 과제로 남겨둔다.

### 參考文獻

- 김성희, “대기업 노동유연화전략과 노사관계의 변화,” 고대 경제학 석사학위논문, 1994.
- 박성준, 『고용제한 규정과 기업의 노동력조정』, 연구조사자료 58-91-13, 한국경제연구원, 1994.
- 송종래·조영철, 「效率賃金과 勞動市場의 기업규모간 分斷化」, 『勞動問題論集』, 제11집, 고려대학교 노동문제연구소, 1994.
- 전병유, “한국 제조업 생산직 노동자의 숙련구조에 관한 연구,” 서울대 경제학 박사학위논문, 1994.
- 조영철, 「大企業 内部勞動市場形成에 관한 研究」, 『經濟學研究』, 제42집 2호, 한국경제학회, 1994.
- \_\_\_\_\_, 「효율임금과 성차별」, 『동향과 전망』, 봄호, 통권 25호, 한국사회과학연구소, 1995a.
- \_\_\_\_\_, 「노동통제와 임금제도」, 『勞動經濟論集』, 제17권 제2호, 한국노동경제학회, 1995b.
- \_\_\_\_\_, 「규율실업과 노동통제」, 『한국사회경제학회』, 제30회 연구논문집, 1995c.
- 조영철·성제환, 「작업장 노사관계와 職長の 역할」, 『産業關係研究』, 제5권, 한국노사관계학회, 1995.
- 최종태, 『현대임금관리론』, 박영사, 1992.
- 황인태, 「임금격차가 기업성과에 미친 영향분석」, 『勞動經濟論集』, 제17권 제2호, 한국노동

경제학회, 1995.

後藤 晃, 『日本の技術革新と産業組織』, 東京大學出版會, 1993.

Aglietta, M., 『자본주의 조절이론』, 성낙선·조영철 외 역, 한길사, 1994.

Akerlof, G.A. & J.L. Yellen(1986), *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge : Cambridge University. Press.

Aoki, M.(1988), *Information, Incentive and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge : Cambridge University. Press.

\_\_\_\_\_ (1990), "Toward an Economic Model of the Japanese Firm," *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, No. 1.

Arrow, K.(1974), *The Limits of Organization*, N.Y., Norton.

Baker, G., M. Gibbs and B. Holmstrom(1994), "The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4.

Becker, G. & K.M. Murphy(1992), "The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, No. 4.

Bolten, P. & M. Dewatripont(1994), "The Firm as a Communication Network," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4.

Braverman, H.(1974), *Labour and Monopoly Capitalism*, 이한주, 강남훈 역, 까치, 1987.

Calvo, G.A. & S. Wellisz(1978), "Supervision, Loss of Control, and the Optimum Size of the Firm," *Journal of Political Economy*, Vol. 86, No. 5.

Coase, R.(1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, No. 4, November.

Edwards, R., D.M. Gordon & M. Reich(1975), *Labor Market Segmentation*, Health and Company.

Gordon, D.M.(1990), "Who Bosses Whom? The Intensity of Supervision and the Discipline of Labor," *American Economic Review*, Vol. 80, No. 2.

Harmers, D.S.(1990), "Shirking or Productive Schmoozing: Wage and the Allocation of Time at Work," *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 43, Feb., Special Issue.

Holmstrom, B. and P. Milgrom(1994), "The Firm as an Incentive System," *American Economic Review*, Vol. 84, No. 4.

Holmstrom, B.(1982), "Moral Hazard in Teams," *Bell Journal of Economics*, Vol. 13,



Fall.

- Krueger, A.B.(1991), "Ownership, Agency, and Wages: an Examination of Franchising in Fast Food Industry," *Quarterly Journal of Economics*, Fall, Vol. 106, No.1.
- Lazear, E.P. & S. Rosen(1981), "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy*, Vol. 89, No. 5, in Akerlof, G. A. & Yellen, J. L.(1986).
- Lazear, E.P.(1981), "Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restriction," *American Economic Review*, Vol. 71, No. 4.
- Lee, Dae Sik(1994), "Evidence forging collusions in hierarchical organization," *Korean Economic Review*, Vol. 10, No. 2, Winter.
- Lyon, D.(1994), *The Electric Eye*, Basil Blackwell Ltd., 『전자감시사회』, 한국전자통신연구원, 1994.
- Milgrom, P. and J. Robert(1990), "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," *American Economic Review*, Vol. 80, No.3.
- Miyazaki, H.(1984), "Work Norm and Involuntary Unemployment," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 94, No. 2.
- Osterman, P.(1994), "Supervision, Discretion, and Work Organization," *American Economic Review*, Vol. 84, No.2.
- Pencavel, J. and B. Craig(1994), "The Empirical Performance of Orthodox Models of the Firm: Conventional Firms and Worker Cooperatives," *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 4.
- Robbins, S.P.(1983), *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Prentice Hall, 김남현 역, 『경영조직론』, 경문사, 1992.
- Radner, R.(1992), "Hierarchy: The Economics of Managing," *Journal of Economic Literature*, Vol. 30, No. 3.
- Rotemberg, J.J.(1994), "Human Relation in the Workplace," *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 4.
- Simon, H.A.(1991), "Organization and Market," *Journal of Economic Perspective*, Vol. 5, No. 2.
- Stiglitz, J.E.(1991), "Symposium on Organizations and Economics," *Journal of Economic Perspective*, Vol. 5, No. 2.

Williamson, O.E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, N.Y., Free Press.

Williamson, O.E.(1993), "Contested Exchange Versus the Governance of Contractual Relations," *Journal of Economic Perspective*, Vol. 7, No. 1.

<부표 1> 직장권한의 요인분석 결과

	FACTOR 1	FACTOR 2	표준화된 요인계수
P102	68 *	0	0.16152
P105	67 *	7	0.1554
P99	63 *	9	0.14509
P100	63 *	6	0.14584
P101	61 *	-3	0.14570
P98	58 *	5	0.13560
P103	54 *	0	0.12792
P104	50 *	8	0.11323
P24	45 *	7	0.10305
A54	43 *	14	0.09370
A58	35	12	
P20	34	7	
P22	34	15	
A55	34	17	
P21	33	7	
A59	32	17	
P26	32	-5	
P25	30	22	
A57	28	16	
A60	20	17	
A56	19	18	
A118	-1	71*	
A113	-1	70*	
A115	8	66*	
P111	2	66*	
P114	1	62*	
A112	4	60*	
P116	11	57*	
P117	20	56*	
A119	14	56*	
A120	15	52*	
P109	7	43*	
A108	17	31	
A110	15	22	

주: 각 요인적재량을 표시한 수치는 원래 수치에 100을 곱한 것이 \*는 40 이상의 값을 의미한다.  
 각 항목의 내용은 <부록>을 참조.

附 錄

● 다음 항목에 대한 職長의 생각

- P98 근태·결근보고처리권            P102 부서내 작업인력 배치권
- P99 승급·승진자 결정권            P103 신규인력 채용권
- P100 인사고과권                    P104 반내 회의비·회식비 사용권
- P101 減給·근신자 결정권            P105 교육받을 근로자 선정권

- 현재 권한이 있다.(3점)
- 현재 권한은 있는데 더 강화되어야 한다.(1.5점)
- 현재 권한은 있는데 부담스럽다.(1.5점)
- 권한이 없는데 필요도 없다.(1점)
- 권한이 없지만 필요는 하다.(0점)

P24 職長의 인사고과 실시여부

- ① 職長의 고과가 반영(3점)
- ② 고과자의 자문에 응하는 정도(1점)
- ③ 인사고과제는 있으나 고과에 불개입(0점)
- ④ 인사고과제 없음(0점)

● 부하근로자의 고충처리방식

- A54 승진에 관한 고충
- A55 작업배치에 관한 고충
- A56 교대근무에 관한 고충
- A57 작업속도(작업량)에 관한 고충
- A58 복리후생에 관한 고충
- A59 작업환경에 관한 고충
- A60 주택용자·재정지원 등 개인적인 고충
- 처음부터 끝까지 職長에게 말긴다.(3점)

職長에게 맡기지 않고 다른 방법으로 처리(0점)

P20 勞組가 인사부서에 근로자 고충을 제기했을 때 인사부서의 처리방식

- ① 인사부서 직접처리하고 노조로 결과통보(0점)
- ② 職長에게 통보만 하고 인사부가 직접처리(0점)
- ③ 職長과 협의해서 처리(2점)
- ④ 職長을 통해 제기하라고 노조에 돌려보냄(3점)

P22 부하근로자 조퇴에 대한 職長의 처리

- ① 본인이 직접 전결(3점)
- ② 상급자에게 상신하나 내 의견이 100% 반영(2.5점)
- ③ 상급자가 결정(0점)

P21 부하근로자가 職長을 어떻게 생각하나

- ① 자신들과 같은 근로자로 생각(0점)
- ② 직책상 감독을 하지만 실제 권한은 없다.(1점)
- ③ 권한이 실제로 있다.(3점)

P26 職長이 보고한 무단결근보고가 어떻게 처리되나

- ① 결근보고가 임금계산에 그대로 반영(3점)
- ② 상급자가 연월차로 조정(0점)
- ③ 인사부가 연월차로 조정(0점)
- ④ 인사부가 노조의 요구에 의해 연월차로 조정(0점)

P25 職長의 부하근로자에 대한 승급·포상 상신

- ① 내 평가대로 반영(3점)
- ② 내 의견이 부분적으로 반영(1.5점)
- ③ 반영 안됨(0점)

● 職長의 만족도 평가

A118 일을 통해 느끼는 성취감

A112 직장을 통해 사회에 봉사하는 기회

- A113 능력을 발휘할 수 있는 기회      P116 현직장에서의 승진 가능성  
A115 작업성장에 따른 임금수준      P117 독자적으로 판단할 수 있는 기회  
P111 고용 안정성      A119 복지후생시설에 대해  
P114 회사 정책과 사규 및 그 실시방법      A120 작업환경에 대해  
불만(0점), 보통(1점), 만족(2점), 매우 만족(3점)

P109 다른 회사의 스카웃 제의가 있다면

- ① 임금수준이나 직급에 관계없이 이직하겠다.(0점)
- ② 임금 혹은 직급 어느 한가지만 오르면 이직(1점)
- ③ 임금과 직급이 다 올라야 이직(2점)
- ④ 이직하지 않는다.(3점)

A108 부하근로자에 대한 기능훈련

- ① 생산량에 쫓겨 별도 훈련을 못하고 그때그때 작업중에 가르친다.(1점)
- ② 가르치려 해도 부하들이 별로 배우려고 하지 않는다.(0점)
- ③ 작업시간과 별도로 교육훈련시간이 정해져 훈련이 잘되고 있다.(2점)

A110 職長の 잔업 지시에 대한 부하근로자의 태도

- ① 필요할 때마다 지시하면 된다.(3점)
- ② 잔업일정을 사전에 알려주기만 하면 된다.(2점)
- ③ 事前通告와 인간적 협조나 노조의 협조 필요(1점)
- ④ 잔업자를 못구해 본인이 직접 하는 경우가 많다.(0점)