

# 大企業 内部勞動市場形成에 관한 研究

— 製造業 生産職을 중심으로

趙 英 哲\*

## 〈目 次〉

- I. 序 論
- II. 内部勞動市場理論
- III. 기업규모간 勞動市場의 分斷化와  
大企業 内部勞動市場
- IV. 大企業 内部勞動市場 形成要因
- V. 結 論

## I. 序 論

제조업 생산직의 内部勞動市場에 대한 연구는 자료의 제약으로 어수봉(1992), 정이환(1992)등 몇 편의 연구가 있을 뿐이다. 어수봉은 1990년의 자료를 이용하였는데 中小規模 → 大規模로의 上向移動이 활발하기 때문에 기업규모간에 노동시장의 分斷化가 이루어져 있지 않고 대기업의 내부노동시장 발달 정도도 낮다고 본다. 정이환(1992)은 대기업의 사례분석을 하였는데 勞組效果로 인해 開放的인 형태의 内部勞動市場이 형성되었다고 주장한다. 우리나라의 대기업 내부노동시장에 대한 기존의 논의는 대부분 勞組效果와 Piore와 Doeringer模型의 관점에서 다루어졌다. 특히 Piore와 Doeringer模型은 기업특수숙련형성과 연결된 장기근속체제가 기업 내에 정착되어 있는지를 내부노동시장의 주요 특징으로 보고 있다. 이러한 좁은 관점에서 내부노동시장을 분석하면 우리나라의 내부노동시장형성 여부에 대해서 부정적 판단을 내리기 쉽다.

\* 한국전자통신연구소

그러나 내부노동시장을 형성시키는 요인으로선 勞組效果와 Piore와 Doeringer 模型의 기업특수숙련 문제 외에 效率賃金論에서 말하는 逆選擇과 노동자 怠慢 문제가 있다. 특히 생산직 노동시장을 중심으로 過剩人力이 소진하면서 이 문제의 중요성이 부각되고 있다. 송종래·조영철(1994)은 1980년대 중반 이후 발생하기 시작한 노동력 부족으로 인해 노동자 怠慢의 문제가 발생하였는데 이에 대한 대응으로 대기업들이 효율임금정책을 실시한 결과 기업규모간 노동시장을 분단화시켰다고 주장한다. 그러나 송종래·조영철(1994)은 1980년대 중반 이후의 노동력 부족이 대기업의 효율임금정책을 가져왔다는 것만을 분석했고 그것이 대기업의 내부노동시장 형성과 어떤 관계에 있는가에 관해서는 분석하지 않았다.

본 논문은 제조업 생산직부문에서 大企業 내부노동시장이 존재하는지를 분석하고 그 형성요인이 大企業의 기업특수숙련과 노동통제라는 문제를 효과적으로 해결하기 위해 효율임금정책을 실시했기 때문인지를 분석하고자 한다.

## II. 內部勞動市場 理論

내부노동시장이란 임금, 고용 및 기타근로조건이 외부노동시장의 需給關係에 의해서 결정되기보다는 기업내부의 조건에 의해서 주로 결정되는 시장을 말한다. 즉, 기업특수숙련과 같은 기업내의 기술적 특성이나 노사관계에서의 기업내 특성 등이 임금 및 고용결정에 큰 영향을 미쳐 외부노동시장의 수급관계의 영향을 상대적으로 덜 받는 것이다. 내부노동시장이 형성되는 이유는 크게 두가지로 설명할 수 있다. 첫째는 제도적 요인으로써 노동조합의 효과이다. 獨占的 렌트가 존재하여 지불능력이 상대적으로 높은 독점부문에서 노동조합이 조직되어 있다면 임금 및 기타 근로조건은 外部勞動市場의 需給關係에 의해서 결정되기보다는 企業內部的 勞使關係에 의해 결정되고 노동조합은 단체교섭력을 이용해서 機會賃金 이상의 임금상승을 달성할 수 있다. 또한 기업은 노사관계의 안정화를 위해서 그리고 노조의 요구에 따라 長期的으로 안정적인 雇用關係를 유지한다. 따라서 노동조합이 조직된 대기업의 노동자는 타기업으로 노동이동을 기피하게 되고 외부노동시장의 노동자가 進入하는 것도 상대적으로 어려워진다.

내부노동시장 형성의 둘째 요인으로써 대기업의 效率賃金政策을 들 수 있다. 효율임금론에서는 내부화의 원인을 여러 가지로 들고 있지만 생산직 노동자와 밀접하게 관련된 것은 逆選擇, 企業特殊熟練과 勞動者 怠慢(shirking) 혹은 勞動統制의 문제로 요약된다. 逆選擇模型은 노동능력과 노동자의 要求賃金간에 正의 관계가 있고 情報의 不完全性 때문에 기업은 외부노동시장의 지원자 중 누가 우수한 인력인지를 알 수 없다고 가정한다. 따라서 기회임금 이상의 효율임금을 지급해야 우수한 노동자를 뽑을 확률도 높아지기 때문에 기업의 임금수준과 노동생산성은 正의 관계가 성립한다. 따라서 우수한 인력 확보를 통해 산출당 노동비용을 줄일 수 있는 기업의 경우 효율임금정책을 실시할 것이다. 그러나 역선택 모형의 문제점은 기업이 노동능력에 대한 情報을 모르는 新規採用 노동자에 대해서 효율임금정책을 실시하는 이유를 설명할 수 있지만 노동능력에 대한 情報을 이미 알고 있는 기존의 内部人力에게까지 왜 효율임금정책을 실시하는지를 설명하지 못한다는 것이다. 그러므로 역선택 모형만으로 内部勞動市場을 설명하는 것은 한계가 있다.

효율임금이론 중 離職費用 모형에 따르면 기업특수숙련의 문제가 있는 경우 노동자 이직은 기업에게 훈련비용을 증가시키고 노동생산성을 저하시키는 손실을 끼친다. 따라서 기업은 노동자 이직을 막기 위해서 기회임금 이상의 효율임금을 지급한다.<sup>1)</sup> 怠慢模型에서는 사용자가 개별노동성과를 정확히 측정할 수 없기 때문에 개별노동성과에 따른 완전한 成果給을 실시할 수 없고 노동자의 怠慢 행동을 적발한 경우 기업은 노동자를 解雇하는 처벌을 가한다고 가정한다. 기업이 노동자 태만을 적발할 확률은 1보다 작다. 效率賃金論에서는 노동자의 태만 행동이 발각되는 경우 기업은 노동자를 해고하는 처벌을 가한다고 가정한다. 기업이 기회임금 이상의 임금을 제공하면 노동자가 태만을 선택할 때 노동자가 부담해야 하는 職務喪失費用을 증가시키기 때문에 노동자 태만을 줄일 수 있다. 그리고 기업특수숙련의 문제로 기업의 離職費用 부담이 크다면 기업은 노동자 離職을 감소시키기 위해서

1) 기업특수숙련은 M. Piore와 P.B. Doeringer가 내부노동시장을 설명하는 중요한 요소 중의 하나이다. 그런데 기업특수숙련이 있는 경우 임금과 노동생산성간에 正의 관계가 성립하기 때문에 기업특수숙련의 문제도 효율임금이론의 인센티브 모형에 포함된다.

기회임금 이상의 임금을 지급한다.<sup>2)</sup> 노동자가 機會賃金 이상의 效率賃金を 얻어낸다는 것은 그만큼 노동자가 강력한 개별 교섭력을 갖고 있다는 것을 의미한다. 그런데 노동자들의 교섭력은 노동수요측의 직무성격에 크게 의존한다. 즉, 1. 勞働者怠慢을 감독하는 비용이 크고, 2. 기업이 부담하는 해고비용(채용비용, 훈련비용 등)이 크고, 3. 노동자가 부담하는 이직비용이 작고, 4. 勞働者怠慢이 기업에 미치는 손실이 크고, 5. 노동자의 직무내용이 표준화되어 있지 않고 복잡해서 개별 노동성과의 측정이 어려울수록 노동자의 교섭력은 커진다. 따라서 이러한 이유로 노동자의 교섭력이 큰 기업은 효율임금정책을 실시하게 된다.<sup>3)</sup>

그렇다면 대기업과 중소기업 중 어떤 기업이 효율임금정책을 실시할 것인가? 대기업 생산과정의 특성상 대기업이 중소기업보다 감독비용이 크고 기업이 부담해야 할 해고비용이 크고 노동자 태만이 기업에 미치는 손실이 크고 개별노동성과의 측정도 어렵다. 즉, 中小企業은 종업원 수도 적고 技術的分業도 단순하기 때문에 노동자 怠慢을 관리하는 것이 크게 문제가 되지 않는다. 그러나 대기업의 경우 종업원규모도 크고 상대적으로 기술적 분업이 복잡하기 때문에 個別勞動成果의 측정이 어렵고 개별노동자의 怠慢을 관리하는 감독비용도 클 것이다. 대기업의 직무내용이 기업특수숙련의 성격이 크다면 대기업이 부담해야 하는 해고비용도 중소기업에 비해서 클 것이다. 설사 기업특수숙련의 문제가 없더라도 대기업의 경우 기술적 분업이 중소기업보다 복잡하고 경직적이기 때문에 해고에 따른 결원은 생산라인 전체 생산성에 큰 손실을 끼칠 것이다. 그러므로 해고비용의 부담은 중소기업보다 대기업이 더 클 것이다. 또한 일반적으로 대기업의 자본장비율이 중소기업보다 높고 기술적 분업도 복잡하기 때문에 노동자 태만이 기업 전체의 생산성에 미치는 손실도 클 것이다. 이러한 대기업 생산과정의 특성 때문에 대기업 노동자가 중소기업 노동자보다 더 강력한 個別交渉力을 갖는 것이고 중소기업보다는 대기업이 효율임금정책을 실시할 가능성이 높은 것이다.

기업특수숙련과 노동자 怠慢의 문제를 효과적으로 관리하기 위해서는 근속에 따라 임금을 상승시켜야 한다. 왜냐하면 기업특수숙련이 존재하는 경

2) M.L. Wachter & R.D. Wright(1990), P.B. Doeriner & M. Piore(1971).

3) H. Gintis(1976).

우 장기 근속자의 이직비용이 크기 때문에 이들의 이직률을 낮추어야 하고 태만의 문제가 존재하는 경우 임금보상을 지연시키면 태만 행동으로 해고를 당할 때 노동자가 부담해야 하는 직무상실비용이 커지기 때문이다. 따라서 노동자가 부담하는 離職費用과 직무상실비용을 증가시킴으로써 태만과 숙련 노동자의 이직을 억제할 수 있는 것이다. 기업특수숙련과 노동자 태만 관리를 위한 效率賃金政策은 右上方의 勤續賃金曲線을 가져오고 내부노동시장을 진전시킨다.

실업률이 높을수록 노동자가 부담해야 하는 직무상실비용은 커지기 때문에 실업률이 높을수록 使用者가 행사하는 解雇威脅의 威力도 커진다. 따라서 逆選擇이나 노동자 怠慢의 문제 때문에 效率賃金政策이 실시된다면 대기업의 效率賃金政策은 충분한 과잉인력이 존재하는 노동시장 상황에서는 나타나지 않고 過剩人力이 소진한 노동시장 상황에서 나타날 것이다.

效率賃金政策이 실시되면 노동조합이 존재하지 않는 경쟁적인 노동시장에서도 분단노동시장을 성립시키고 대기업 내부노동시장을 진전시킨다. 내부노동시장은 임금이 노동시장 需給狀況에 의해서 결정되는 것이 아니라 임금 및 고용이 企業内部條件에 의해서 관리되는 것을 의미한다. 대기업 생산과정의 특성상 역선택, 기업특수숙련, 태만의 문제가 중소기업보다 심각하다면 대기업의 임금 및 雇用管理는 外部勞動市場의 수급 상황을 제약 조건으로 한 상태에서 대기업 内部條件의 필요에 따라 最適化가 달성될 수 있도록 관리되는 것이다.

대기업내부노동시장의 존재 여부를 판단하는 지표는 여러 가지가 있다. 대기업에 내부노동시장이 형성되어 있다면, 첫째 기업규모간에 노동시장이 분단화되어 있고, 둘째 대기업의 고용관계가 중소기업보다 안정적이며, 셋째 대기업의 승진체제가 중소기업보다 정착되어 있어야 한다. 다음은 이러한 지표에 근거해서 제조업 생산직부문에서 대기업내부노동시장이 형성되어 있는지를 분석하고 내부노동시장의 형성요인을 기업특수숙련과 노동통제의 관점에서 실증분석을 하고자 한다.

### III. 企業規模間 勞動市場의 分斷化와 大企業 内部勞動市場

#### (1) 資料의 성격

자료는 한국경제연구원 「고용자 및 근로자 추적조사」를 중심으로 사용하고, 「직종별 임금실태조사테이프」와 한국경제연구원의 「職長の 現場管理實態에 관한 조사」를 보완적으로 사용한다. 한국경제연구원 「고용자 및 근로자 추적조사」 자료는 1991년 8월부터 11월까지 전국 사업장을 조사원이 방문하여 직접 설문 조사한 것이다. 조사대상 집단의 標本抽出方法은 모집단인 제조업의 산업, 규모, 지역의 상대적 비율과 분포를 고려하였으며 표본제조업체는 500개이다. 설문지는 부정확한 940부를 제외하고 3897부를 최종 분석대상으로 삼았다.<sup>4)</sup> 「고용자 및 근로자 추적조사」 자료의 표본 구성을 보면 모집단에 비해 남성 노동자의 비율이 높다. 그리고 기업규모별 분포에서는 母集團에 비해 100인 미만 사업장의 비율이 작는데 반해 300인 이상 사업장의 비율이 높다. 따라서 「고용자 및 근로자 추적조사」 자료는 모집단에 비해 남성노동자의 비율과 대기업 노동자의 비율이 높다는 문제점을 지니고 있다.

〈표 1〉 「고용자 및 근로자 추적조사」 자료의 표본 구성

(단위 : 명, % )

분 류	범 주	빈도(구성비)	모집단 구성비
성	남	2649 (63.6)	56.9
	여	1428 (36.6)	43.1
산 업	음식료	161 ( 4.1)	5.6
	섬유 의류	1049 (26.9)	28.4
	목재 가구	86 ( 3.5)	2.5
	종이 인쇄	135 ( 3.5)	3.7
	화학 석유	611 (15.7)	10.2
	비금속	61 ( 1.6)	4.2
	1차금속	120 ( 3.1)	3.4
	조립 금속	1510 (38.7)	39.0
	기타제조업	164 ( 4.2)	3.0
규 모	30인 미만	457 (11.7)	17.6
	30-99인	684 (17.5)	26.7
	100-299인	820 (20.9)	20.6
	300인 이상	1956 (49.9)	35.1

주) 모집단 구성비의 경우 성과 학력은 「매월노동통계조사보고서」 1991년 7월호에서 작성하고 기업규모는 「사업체노동실태조사보고서」 1991년에서 작성함.

4) 자료에 관한 보다 구체적인 내용은 성제환(1993)을 참조.

「직종별 임금실태조사데이터」에서 표본을 추출할 때 사업체 규모는 「사업체노동실태조사보고서」에 나타난 실태규모의 구성비에 맞추었다. 산업은 제조업에 국한하고 판매직, 서비스직, 농.임.수산직은 제외했다. 이렇게 추출된 표본 크기는 1981년이 22,000명, 1986년이 20,200명, 1989년이 42,000명, 그리고 1991년이 17,200명이다.

한국경제연구원의 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」는 64개의 기업, 348명의 職長에 대해서 1993년 8월부터 6주간 설문조사를 한 자료이다. 그런데 이 자료는 재벌그룹에 속하는 대기업이 52개이고 대기업과 직접 하청관계가 없는 중소기업이 12개로 대기업에 편중되어 있는 문제점을 안고 있다.

## (2) 기업규모간 賃金純隔差와 기업규모간 노동시장의 分斷化

노동시장이 기업규모간에 분단화되었다면 기업규모간 賃金純隔差가 존재해야 한다. 기업규모간 임금순격차 계산을 위해 다음의 임금방정식을 大, 中, 小企業規模別로 추정했다. 임금순격차는 추정된 임금함수에 대표적 노동자의 인적자본변수 값을 넣어 계산했다.

$$\begin{aligned} \text{Log } W = & \text{Intercept} + A_1 \text{DSEX} + A_2 \text{AGE} + A_3 \text{EDU} + A_4 \text{CARR} + A_5 \text{CARR}^2 \\ & + A_6 \text{TENU} + A_7 \text{TENU}^2 + B_1 \sum_{i=1}^5 \text{DREG}_i + C_1 \text{DUNION} \end{aligned}$$

인적자본 변수와 지역, 勞組有無를 통제한 기업규모간 임금순격차가 〈표 2-A〉이다. 勞組有無를 통제한 기업규모간 임금순격차는 1981년에는 없었지만 1986년과 1989년, 1991년에는 상당한 수준으로 존재했다.

〈표 2〉 제조업 생산직 賃金純隔差(남자)와 勞組의 임금상승 효과

	기업규모간 임금순격차(A)			勞組의 임금상승 효과(B)		
	소규모 10-99인	중규모 100-499인	대규모 500인이상	소규모 10-99인	중규모 100-499인	대규모 500인이상
1981	100	86.7	103.4	-0.079***	0.013	0.008
1986	100	103.8	119.3	0.141***	-0.022**	-0.026***
1989	100	109.4	127.2	0.064***	0.089***	0.025***
1991	100	101.5	121.4	0.018	0.018*	-0.011

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준.

자료: 「직종별 임금실태조사데이터」, 각년도.

〈표 2-B〉 노조 더미변수의 계수 값을 보면<sup>5)</sup> 1981년의 경우 계수의 유의성이 없거나 있더라도 부호가 陰이고 1986년에도 중, 대규모에서 부호가 陰으로 나타나 1987년 이전에는 노조의 임금상승효과가 없는 것으로 나타났다. 民主化 以後인 1989년에는 계수 값이 유의성이 있고 부호가 陽으로 나타나 노조의 임금상승효과가 있다. 1991년에는 중규모에서만 10%유의수준에서 유의한 陽의 부호가 나왔고 小, 大規模는 유의하지 않았다. 그러나 1991년에 소, 대규모에서 유의성이 없었던 이유 중의 하나로는 勞組의 威脅效果를 들 수 있다. 따라서 1991년에 노조변수의 유의성이 없었다고 해서 노조의 絶對의 임금상승효과도 없었다고 말할 수는 없다.

1987년 이전에는 政府의 勞組統制로 노조가 실질적인 단체교섭력을 상실하고 있었기 때문에 제조업 생산직 노동시장에서 노조의 임금상승효과는 거의 없었다. 그러나 기업규모간 賃金純隔差는 1986년에 이미 상당한 격차로 존재했다. 따라서 제조업 생산직 노동시장의 경우 勞組有無를 통제했음에도 불구하고 1986년, 1989년과 1991년에 기업규모간 임금순격차가 있었기 때문에 노동조합의 존재만으로 노동시장의 분단화를 설명할 수 없다. 만일 중소기업의 노조보다 대기업의 노조가 더 강력한 임금교섭력을 갖고 있다면 1989년과 1991년의 기업규모간 임금순격차에는 대기업 노조의 임금상승효과가 포함되어 있을 가능성이 있다. 그러나 정부의 노조 통제 정책으로 대기업 노조가 실질적인 임금교섭력을 갖지 못하고 있었던 1986년에도 이미 상당한 기업규모간 임금순격차가 존재하고 있었기 때문에 단순히 대기업 노조의 임금상승 효과만으로는 기업규모간 분단노동시장을 설명할 수 없으며 다른 설명을 필요로 한다.

제조업 생산직 노동시장은 1980년대 중반에 본격적인 노동력 부족 상태에 들어선다. 1980년대 중반에 들어서면 과거와는 달리 생산직 노동시장에서 노동공급 부족 현상이 본격화하기 시작한다. 실업률은 1980년 5.2%에서 1986년 3.8%, 1990년 2.4%로 1980년대 전체적으로 장기적인 감소추세에 있다. 특히 1987년 以後 제조업부문의 노동력 부족률은 1987년 5.46%에서

5) 노조효과를 분석할 때는 임금순격차를 계산한 임금방정식에 산업더미를 추가했음. 임금합수추정 결과는 부표를 참조.



1990년 7.41%로 증가한다.<sup>6)</sup> 效率賃金論에 따르면 過剩人力이 소진하면 태만의 문제가 증가한다. 따라서 노동통제의 문제가 중소기업에 비해서 상대적으로 중요한 대기업은 1980년대 중반 이후 효과적인 노동자 태만 관리를 위해서 效率賃金政策을 썼을 가능성이 높다.<sup>7)</sup>

다음 절은 기업규모간 勞動移動이 制限되어 있는지를 확인하고 그 이유가 대기업을 중심으로 한 내부노동시장의 발전 때문인지를 살펴보고자 한다.

### (3) 기업규모별 勞動移動

기업규모별 입직자 구성을 보면 타기업 경력자의 비율이 30인 미만 규모는 64.3%, 30-99인 규모는 62.4%, 100-299인 규모는 56.2%, 300-999인 규모는 43.2%, 그리고 1000인 이상 규모는 36.1%이다.<sup>8)</sup> 기업규모가 클수록 다른 기업의 경력이 없는 新規入職者의 비율이 크고 중소기업일수록 타기업 經歷者의 入職比率이 크다. 대기업일수록 經歷者의 입직이 적다는 것은 대기업이 중소기업에 비해서 經歷者에 대한 入職口가 그만큼 폐쇄적이고 주로 미취업 非經歷者를 훈련시켜 기업을 운영하고 있는 것을 의미한다.

〈표 3〉 제조업 생산직 노동자의 기업규모별 노동이동(%)

현/전	1규모	2규모	3규모	4규모	5규모
1규모	32.9	12.4	4.7	0.9	1.4
2규모	35.7	35.3	19.4	8.4	1.4
3규모	12.7	28.1	40.6	26.2	14.9
4규모	8.1	12.4	20.0	35.5	37.8
5규모	10.2	11.8	15.3	29.0	43.9
계	100	100	100	100	100

주) 前職場, 現職場 모두 제조업에 국한. 1규모는 30인 미만, 2규모는 30-99인, 3규모는 100-299인, 4규모는 300-999인, 5규모는 1,000인 이상 사업장임.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

제조업 내의 노동이동을 살펴보면(표 3) 중소기업의 경우 주로 중소기업의

6) 노동부, 『노동력유동실태조사보고서』, 각년도, 부족률 = 부족인원 현인원.

7) 송중래·조영철(1994).

8) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

經歷者들이 입직을 하고 대기업의 경우 주로 대기업의 經歷者들이 입직하고 있다. 즉, 現職場의 규모가 1규모인 경우 前職場이 1, 2규모인 노동자들이 대부분 이동하고, 2규모의 경우 前職場이 2, 3규모에서, 3규모의 경우 前職場이 2, 3, 4규모에서, 4규모의 경우 前職場이 3, 4, 5규모에서, 現職場의 규모가 5규모의 경우 前職場이 4, 5 규모에서 노동자들이 대부분 이동하고 있다. 그러므로 제조업 생산직 노동시장은 기업규모별로 노동이동이 상당히 제한되어 있다.

前職場 기업규모별 退社理由를 살펴보면 전체적으로 가장 중요한 퇴사이유는 낮은 보수와 雇用不安으로 나타났다. 그런데 4규모 이상의 대기업에서는 낮은 보수는 중요한 퇴사이유지만 雇用不安 보다는 작업환경과 힘든 노동이 더 중요한 퇴사이유로 나타났다. 그리고 2, 3규모에서는 낮은 보수가 가장 중요한 퇴사이유이고 고용불안과 작업환경이 그 다음으로 중요한 퇴사 요인이다. 1규모의 기업에서는 낮은 보수보다도 고용불안이 가장 중요한 퇴사이유이고 그 다음이 昇進機會, 작업환경으로 나타나 다른 규모와는 상당히 다른 양상이다.

퇴사이유로써 고용불안, 승진기회, 인간관계의 문제는 중소기업일수록 심각하다. 내부노동시장이 안정될수록 고용불안, 승진기회, 인간관계 등의 노동자 불만이 완화되기 때문에 이런 현상은 상대적으로 기업규모가 클수록 고용관계가 안정적이라는 것을 의미한다.

〈표 4〉 생산직의 前職場 기업규모별 퇴사이유(%)

前職場 규모	해고 파면	낮은 보수	힘든 노동	승진 기회	고용 불안	인간 관계	작업 환경	근무 시간	기타	계
1	0.4	12.3	7.0	16.7	27.8	13.1	14.3	6.1	2.2	100
2	1.9	23.4	10.1	5.5	17.4	8.5	17.7	11.0	4.3	100
3	2.4	27.1	9.6	3.9	19.1	4.0	19.5	6.9	7.4	100
4	1.1	27.1	11.5	7.9	11.0	5.3	15.5	9.8	10.8	100
5	1.7	21.8	12.7	9.5	10.1	5.0	21.9	7.5	11.1	100
전체	1.4	20.6	9.6	9.7	19.2	8.3	17.4	7.9	6.1	100

주) 前職場, 現職場 모두 제조업. 규모는 〈표 3〉과 동일.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

〈표 5〉의 기업규모별, 직종별 이직회수를 보면 대기업이 중소기업보다 이직

회수가 적다.<sup>9)</sup>

〈표 5〉 기업규모별, 직종별 離職回數

(제조업 생산직, 단위: %)

현직종	기술직				생산감독직			
離職回數	0	1	2번이상	계	0	1	2번이상	계
중소기업	57.7	19.2	22.9	100	39.3	23.4	37.2	100
대기업	73.2	11.3	15.3	100	63.6	13.9	22.3	100
현직종	기능직				단순노동직			
離職回數	0	1	2번이상	계	0	1	2번이상	계
중소기업	44.3	12.6	42.9	100	65.5	14.2	20.1	100
대기업	67.5	13.6	18.7	100	68.6	14.5	16.8	100

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

직종별로는 기술직, 특히 대기업의 기술직의 이직회수가 적다. 단순노무직의 경우 他職種에 비해 이직경험이 적은 것은 단순노무직의 연령과 경력이 상대적으로 작기 때문에 나타난 현상이다. 기술직, 생산감독직과 기능직의 경우 기업규모간 이직 격차가 상당히 크지만 단순노무직의 경우 기업규모간 이직 격차가 거의 존재하지 않는다. 따라서 대기업의 이직률이 낮은 것은 대기업의 숙련직종의 이직률이 낮기 때문이다.

즉, 대기업이 중소기업보다 고용관계가 안정적인 것은 비숙련직종이 아니라 熟練職種에서인 것이다. 이것은 직종의 熟練性格이 기업규모간 이직률격차에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

#### (4) 기업규모별 승진 형태

내부노동시장의 주요 특징 중의 하나가 人員充員을 外部労働市場보다는 내부노동시장에서 우선적으로 한다는 것이다. 따라서 내부노동시장이 발달

9) 이직률은 기업의 임금 및 근로조건에 대한 노동자의 事後的 反應을 나타내는 지표이기 때문에 대기업과 중소기업간의 이직률격차는 임금 및 근로조건격차의 격차가 기업규모간에 존재한다는 것을 보여준다.

노동자의 離職經驗有無에 관한 Logit 회귀분석을 하면 인적자본변수를 통제했음에도 불구하고 대기업 노동자가 중소기업 노동자보다 이직경험이 작다. 따라서 대기업 노동자들의 이직률이 낮은 것은 대기업이 임금프리미엄을 지급했다는 것을 의미한다. 송종래·조영철(1994).

할수록 昇進體制가 안정적이고 승진을 경험한 노동자의 비율이 높을 것이다. 기업규모별로 승진체제가 어느 정도 안정적인지를 알기 위해서 入社職種과 現職種을 비교해서 昇進與否를 구분하고 昇進與否에 대해 Logit 회귀 분석을 하였다. 인적자본의 차이에 따라 昇進確率이 다를 것이기 때문에 인적자본변수를 통제했다. Logit 회귀식은 다음과 같다.

$$\text{Log}(P/1-P) = \text{상수항} + A_1 \text{이직회수} + B_1 \sum_{j=1}^8 \text{산업} + C_1 \text{기업규모} + D_1 \sum_{i=1}^6 \text{인적자본}$$

(단, P는 昇進與否의 확률)

昇進與否에 대한 Logit 회귀분석을 보면(표 6) 10% 유의수준에서 이직회수가 적을수록, 1% 유의수준에서 기업규모가 클수록, 그리고 1% 유의수준에서 근속년수가 길수록 승진한 확률이 높다. 따라서 대기업이 중소기업에 비해서 승진기회가 많고 내부노동시장이 발달해 있다.

〈표 6〉 昇進與否 Logit 회귀분석(제조업 생산직)

-2 Log L		1264.198(p=0.0001)			
변 수	계 수	Wald Chi <sup>2</sup>	변 수	계 수	Wald Chi <sup>2</sup>
상수항	4.1468***	37.0139	기제조립	0.0527	0.1143
이직회수	-0.2464*	3.3015	대기업	0.6614***	33.1514
식음료	0.0861	0.0647	연령	-0.0615***	19.6181
섬유의류	0.7279***	24.9507	기 혼	0.4176**	6.5693
나무목재	-0.0074	0.0004	남성	-0.1603	1.2915
종이인쇄	0.6739**	4.6790	학력	-0.2788***	79.9428
석유화학	-0.2080	0.9613	근속	0.1162***	33.8931
비금속	-0.0394	0.0033	경력	-0.00737	0.1160
철강금속	-0.0646	0.0234			

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

〈표 7〉 기업규모별 昇進經路를 보면 모든 직종에서 대기업이 중소기업에 비해서 타기업 非經歷者를 더 많이 쓰고 있다. 현 기술직의 경우 入社時부터 기술직으로 들어온 경우가 대부분인데 이 비율은 대기업이 중소기업 보다 크다. 기술직은 상당한 工學的 知識을 갖추어야 하기 때문에 기능직이나 단순노무직에서 습득한 現場經驗만을 바탕으로 기술직을 담당하기는 곤란하

〈표 7〉 제조업 생산직의 기업규모별 昇進經路(%)

## 〈현 기술직〉

입사직종	기술직	생산감독	기능직	단순노무	견습직	계	경력	미취업	계
중소기업	64.0	0.0	23.6	6.9	5.4	100	62.8	37.1	100
대기업	70.9	2.3	18.3	2.7	5.5	100	30.7	69.2	100
전 체	67.8	1.3	20.7	4.6	5.5	100	45.1	54.8	100

## 〈현 생산감독직〉

입사직종	기술직	생산감독	기능직	단순노무	견습직	계	경력	미취업	계
중소기업	6.2	18.7	32.1	23.2	19.6	100	69.2	30.7	100
대기업	5.5	12.2	47.7	13.8	20.5	100	41.3	58.6	100
전 체	5.8	14.7	41.7	17.4	20.2	100	51.9	48.0	100

## 〈현기능직〉

입사직종	기술직	생산감독	기능직	단순노무	견습직	계	경력	미취업	계
중소기업	2.0	0.6	83.2	5.3	8.7	100	65.3	34.6	100
대기업	1.7	0.4	65.5	3.9	28.3	100	39.1	60.8	100
전 체	1.9	0.5	74.3	4.6	18.5	100	52.2	47.7	100

주) 現職場은 제조업, 前職場은 제조업, 서비스업. 미취업은 타기업 경력이 없는 입직자. 중소기업은 300인 미만, 대기업은 300인 이상 사업장.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

고 大卒學歷이 요구되는 경우가 많다. 그러므로 기능직이나 단순노무직에서 기술직으로 승진하는 것은 제한적이다. 기술직과 기타 생산직과의 이러한 단절성은 중소기업보다는 대기업에서 더 강하다.

현 생산감독직의 경우 처음부터 생산감독직으로 입사한 경우는 중소기업이 대기업보다 많았다. 대기업은 상대적으로 기능직으로 입사해 생산감독직으로 올라오는 경우가 많았고 중소기업은 단순노무직으로 입사해 생산감독직으로 올라온 경우가 많았다. 중소기업은 하위직에서 생산감독직으로 승진한 경우가 75%이고 대기업은 下位職에서 생산감독직으로 승진한 경우가 82%이다.

現技能職인 경우 중소기업은 83%를 넘는 대부분의 노동자가 입사 당시부터 기능직으로 출발하고 있다. 대기업도 약 66%가 기능직으로 입사하고 있지만 약 28%가 견습직을 거쳐 기능직으로 올라오고 있는 것이 중소기업과 다르다. 社內訓練制度가 중소기업보다는 대기업에서 많이 실시되기 때문

에 대기업에서 견습직의 비율이 높다. 그러므로 기업규모별 승진 경로를 전체적으로 볼 때 대기업이 중소기업 보다 內部昇進體系가 더 정비되어 있다. 다만 대기업의 경우 기술직은 타직종과의 단절성이 강하다.

지금까지의 분석을 보면 기업규모에 따라 노동이동이 제한되고 대기업이 중소기업에 비해서 고용관계와 승진체제가 안정적이었다. 그러므로 대기업이 中小企業에 비해서 노동시장의 內部化가 진전되어 있는 것이다. 다음은 이직률이 낮은 대기업이 내부노동시장이 발달해 있다면 그 원인이 무엇인지를 살펴보고자 한다.

#### IV. 大企業 內部勞動市場 形成要因

##### (1) 기업규모별 熟練性格의 차이

직무의 성격이 기업특수적이고 숙련수준이 높을수록 훈련시간은 길 것이다. 따라서 훈련시간은 직무의 기업특수적 성격과 숙련수준을 나타내는 지표가 된다. 훈련시간에 대한 회귀분석을 살펴보면 (표 8) 대기업일수록 그리고 단순생산직에 비해서 기술직과 기능직의 비율이 높은 기업일수록 훈련시간이 많다.<sup>10)</sup> 기술직의 비율이 높은 기업의 경우 생산방식이 높은 숙련수준과 기능을 필요로 하고, 기능직의 비율이 높은 기업의 경우 現場訓練을 많이 필요로 하기 때문에 생산직 입직자에 대한 훈련시간이 많이 든다고 생각한다. 기술직보다는 기능직의 비율이 큰 기업일수록 훈련시간이 긴데 이것은 기술직보다 기능직의 숙련이 더 기업특수적이기 때문일 것이다. 그러므로 기업의 생산직 직종 구성은 생산방식의 기술적 성격과 노동자의 숙련 성격을 간접적으로 보여준다.

〈표 9〉 생산직 직종 구성에 관한 회귀분석을 살펴보면 대기업이 여타 기업에 비해서 기술직과 단순생산직의 비율은 낮고 기능직의 비율이 높다. 대기업이 기술직과 단순생산직의 비율이 낮고 기능직의 비율이 높은 것은 대량생산방식의 기술적 특성에 기인한다. 그리고 대기업일수록, 그리고 기능직

10) 기능직에 비해서는 단순생산직의 비중이 높을수록 훈련시간이 적게 든다.

〈표 8〉 훈련시간의 회귀분석(제조업 생산직)

ProbF	0.0001	
R-square	0.2312	
변수	계수	T값
상수항	32.988***	9.680
식음료	-20.502***	-3.158
섬유의류	-2.904	-0.889
나무목재	-12.051**	-2.358
종이인쇄	-16.357**	-2.000
석유화학	-13.852***	-3.900
비금속	-19.874**	-2.335
철강금속	191.758***	17.504
기계조립	-8.789***	-2.859
대기업	4.838**	2.167
근속	-0.461*	-1.721
경력	0.287	1.055
기술직비율	8.926*	1.665
기능직비율	14.515***	4.631

훈련시간 : 생산직 종업원이 새로 입직한 후 한달동안 관리자와 다른 종업원이 생산직 입직자를 교육, 훈련시키는데 든 시간

대기업 : 300인 이상 사업장

기술직 비율 : 생산직 중 기술직의 비율

기능직 비율 : 생산직 중 기능직의 비율

기술직 : 기술자, 기술공 및 생산현장의 기술업무를 계획·감독·집행하는 자.

기능공 : 생산현장에서 6개월 이상의 기능습득과 상당한 이론적 배경을 요하는 특정 기능직종에 종사하는 자로 기능장, 기능사 1.2급, 기능사보 자격자, 실업계 졸업자.

단순생산직 : 간단한 기술습득을 요하는 기술직종에서 이론적 배경이 필요 없는 단순작업을 행하는 자.

주)\*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

〈표 9〉 생산직 직종 구성의 회귀분석(제조업 생산직)

종속변수	기술직 비율		기능직 비율		단순생산직 비율	
Prob>F	0.0001		0.0001		0.0001	
R-square	0.0577		0.0671		0.0770	
설명변수	계수 T 값		계수 T 값		계수 T 값	
상수항	0.138***	18.143	0.434***	26.487	0.427***	26.956
식음료	-0.068***	-4.220	-0.246***	-7.032	0.315***	9.305
섬유의류	-0.051***	-5.925	0.145***	7.727	-0.093***	-5.150
나무목재	-0.062***	-3.497	0.054	1.417	0.007	0.213
종이인쇄	-0.082***	-4.926	-0.002	-0.081	0.085**	2.451
석유화학	0.047***	4.608	0.033	1.510	-0.080***	-3.776
비금속	-0.001	-0.042	0.165***	3.120	-0.164***	-3.209
철강금속	-0.010	-0.481	0.071	1.539	-0.061	-1.362
기계조립	0.007	0.885	0.123***	6.688	-0.131***	-7.347
대기업	-0.023***	-4.154	0.072***	6.096	-0.049***	-4.314

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준.

자료) 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991년.

의 비율이 높은 기업일수록 훈련비용이 크다는 것은 대량생산방식이 기업특수적 半熟練의 기능공을 많이 필요로 한다는 것이다.<sup>11)</sup>

박기성(1992)의 실증분석에 따르면 분업화, 설비의 자동화, 제품의 규격화, 대량생산화, 일관작업화, 계획생산화 등이 노동기능을 기업특수적으로 만드는데 대규모 사업체는 생산방식이 분업화·규격화되어있고 기업마다의 특수기계장비를 사용하기 때문에 중소기업보다 노동기능이 기업특수적이라고 주장한다. 바로 이러한 이유 때문에 대기업이 중소기업에 비해서 현장훈련을 많이 필요로 하는 半熟練 技能工의 비율이 높고 훈련시간이 많이 드는 것이다.

## (2) 직종 구성과 임금함수

기능직 비율을 설명변수에 포함시켜 임금함수를 추정해보면(표 10-A) 기능직의 비율의 유의한 陽의 관계가 나타나 기능직의 비율이 높은 기업일수록 임금수준이 높다. 이것은 기능직 비율이 높을수록 생산방식이 기업특수적인 성격이 강하기 때문에 기업이 이직비용을 낮추기 위해 상대적 高賃金을 지급한다는 것을 의미한다. 기능직 비율이 높은 기업과 낮은 기업을 구분해서 임금함수를 추정하면(표 12-B) 기능직의 비율이 높은 기업이 낮은 기업보다 상수항은 작지만 근속임금효과는 큰 것으로 나타났다.<sup>12)</sup> 즉, 기능직의 비율이 높은 기업이 고용 초기에는 임금수준이 낮지만 근속에 따른 임금상승률이 높다.<sup>13)</sup> 이처럼 대기업이 중소기업 보다 우상방하는 勤續賃金曲線이 뚜렷한 이유 중의 하나는 대기업의 기능직 비율이 높고 기업특수숙련의 문제가 중요하기 때문이다.

기업규모별 생산감독직 비율(표 11)은 연도별로 減少趨勢에 있고 기업규모가 클수록 작다. 1981년과 1991년 사이에 생산감독직 비율이 감소한 것은 생산자동화의 영향이 클 것이라고 생각한다. 大量生産方式은 기술적 통

11) 대기업의 미취업 입직자 비중이 크다는 것도 대기업의 훈련시간이 긴 이유 중의 하나일 수 있다.

12) CHOW 검정에 의하면 귀무가설이 기각되어 〈표 10〉의 세 방정식은 1% 유의수준에서 다른 구조이다.

13) 1989년 제조업 생산직의 근속임금효과는 대기업이 0.06, 중소기업이 0.04, 소기업이 0.03이다. 조영철(1993:161).



〈표 10〉 기능직 비율과 임금함수(제조업 생산직)

	(A)		(B)			
	전 체		높은 기능직 비율 <sup>a)</sup>		낮은 기능직 비율 <sup>b)</sup>	
R-square	0.5493		0.5767		0.5554	
Total	2999		1449		1549	
Prob>F	0.0000		0.0000		0.0000	
변 수	계 수	T 값	계 수	T 값	계 수	T 값
상수항	2.579***	46.044	2.492***	33.716	2.533***	32.466
식음료	0.191***	5.277		0.195***	5.237	
섬유의류	0.056***	2.584	0.186***	5.404	0.037	1.501
나무목재	-0.008	-0.233	0.070	1.308	0.015	0.276
종이인쇄	0.012	0.338	0.180***	2.931	-0.030	-0.663
석유화학	-0.002	0.093	-0.006	-0.185	0.066***	2.628
비금속	0.065	1.124	0.172**	2.558	-0.127	-1.039
철강금속	-0.012	-0.257	0.086	1.003	0.061	1.126
기계조립	-0.004	-0.214	0.040	1.514	0.056***	2.441
대기업	0.143***	11.232	0.128***	7.465	0.115***	6.264
연령	0.009***	6.794	0.009***	5.436	0.011***	5.167
기혼	0.089***	5.353	0.039*	1.774	0.105***	4.606
남성	0.257***	17.204	0.254***	11.909	0.275***	13.977
학력	0.037***	11.388	0.040***	9.133	0.040***	8.900
연구직	0.183***	4.012	0.234***	3.889	0.083	1.254
기술직	0.079***	3.924	0.096***	3.541	0.051*	1.853
기능직	0.043***	2.987	0.061***	2.887	0.011	0.632
생산감독	0.080***	3.321	0.089***	2.678	0.041	1.394
견습직	-0.094**	-2.416	-0.070	-1.287	-0.093*	-1.729
근속	0.036***	7.635	0.049***	7.699	0.035***	5.569
근속 <sup>2</sup>	-0.000***	-2.997	-0.001***	-4.305	-0.000	-1.561
경력	0.014***	3.921	0.017***	3.560	0.016***	3.025
경력2	-0.000*	-1.802	-0.000	-1.124	-0.000*	-1.858
서울	0.035*	1.894	0.007	0.252	-0.101***	-4.739
대도시	0.024	1.260	-0.015	-0.565	-0.047*	-1.693
경기	-0.035**	-2.181	-0.026	-1.047	-0.076***	-3.647
강원	0.277	1.376			0.252	1.177
기능직비율	0.046**	2.544				

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준. 종속변수: 월급여의 로그 값. a) 기능직 비율이 0.54 이상인 기업, b) 기능직 비율이 0.54 미만인 기업.

자료: 한국경제연구원, 「고용자 및 근로자 추적조사」, 1991.

제가 가능하기 때문에 인격적 통제에 비해서 생산감독자를 덜 필요로 한다.<sup>14)</sup> 그리고 일반적으로 노동조직이 위계적으로 조직되어 있을수록 생산감독자가 감독해야 하는 일반생산직 인원은 많다. 따라서 大企業일수록 생산감독직의 비율이 작은 것은 大量生産技術이 중심인 대기업 생산방식의 특성과 피라미드식의 位階의인 대기업 勞務管理組織의 특성에 기인하는 것이다.

〈표 11〉 제조업 생산직 중 생산감독직의 기업규모별 비율

규모/연도	1981	1989	1991
30인 미만	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

자료: 노동부, 「직종별 임금실태조사 테이프」, 각년도.

〈표 12〉 기업규모별 작업팀 규모

	300인 미만 중소기업	300인 이상 대기업
직장 1인이 담당하는 조·반장 인원	3.4	7.4
직장 1인이 담당하는 생산직 인원	29.5	41.8

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

한국경제연구원의 職長の 현장관리 실태에 관한 조사」에 따르면 대기업일수록 직장 휘하의 조·반장과 일반 생산직의 數가 많은 것으로 나타났다(표 12). 즉, 직장 일인이 감독해야 할 부하 근로자의 수는 대기업이 중소기업보다 큰 것이다. 따라서 이 자료에서도 대기업일수록 생산감독직의 비율이 낮다.<sup>15)</sup>

인사고과, 승급·포상상신, 勤怠評價 등 職長の 權限과 관련된 항목들을 점수화해 합산해서 職長權限 지수를 만들고 이에 대해서 회귀분석을 하였다.<sup>16)</sup> 그런데 직장은 경영자와 근로자 사이에 위치하고 있기 때문에 직장이 강력

14) R. Edward, D.M. Gordon & M. Reich(1975).

15) 조·반장의 기능에는 감독기능도 있지만 주로 작업기능이 중심이기 때문에 생산감독자는 職長으로 한정하는 것이 옳다. 특히 민주화 이후 노조가 조직된 기업에서는 조·반장의 대부분이 노조에 가입했기 때문에 감독자라기보다는 일반생산직에 가깝다고 할 수 있다. 이에 관해서는 정이환(1992)을 참조.

16) 職長權限 指數 계산방식은 〈부록〉을 참조.

한 권한을 갖고 있다는 것은 이중적 의미를 지닌다. 즉, 경영자로부터 얼마  
큼의 많은 권한을 위임받았는가라는 측면과 직장의 권한 행사가 부하근로자  
로부터 얼마큼 인정받고 직장이 성취감을 갖고 있는가 하는 측면이다. 따라  
서 회귀분석은 이 두가지의 권한을 구분해서 因果關係를 추정했다.

〈표 13〉 職長の 權限에 대한 회귀분석

(13-A) 기업이 부여한 권한	계 수	표준오차	T-값
상수항	25.3651***	1.32105	19.033
생산직 규모	0.0001	0.00009	0.701
職長 一人 휘하의 근로자 數	0.0172**	0.00775	2.220
노조 조직률	-2.5061***	0.93378	-2.684
작업내용은 반복적, 필요기능은 복잡	2.1993*	1.15955	1.899
작업내용은 가변적, 필요기능은 단순	1.7883	1.85457	0.033
작업내용은 가변적, 필요기능은 복잡	1.7283	1.23322	0.168
컨베이어나 흐름 생산방식	-1.6282**	0.78560	-2.073
R <sup>2</sup> =0.051		F 값=2.19, (Prob>F) = 0.03	

  

(13-B) 부하로부터의 권위와 성취감	계 수	표준오차	T-값
상수항	7.7300***	0.58406	13.235
생산직 규모	-0.0001**	0.00004	-2.022
職長 一人 휘하의 근로자 數	0.0056	0.00417	1.353
노조 조직률	-0.4414	0.49672	-0.889
작업내용은 반복적, 필요기능은 복잡	0.5082	0.50644	1.004
작업내용은 가변적, 필요기능은 단순	-0.7199	0.80680	-0.892
작업내용은 가변적, 필요기능은 복잡	1.5218**	0.54378	2.799
컨베이어나 흐름 생산방식	-0.4624	0.41416	-1.117
R <sup>2</sup> =0.06		F 값=2.54, (Prob>F) = 0.02	

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준.

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

회귀분석 결과(표 13)를 보면 경영자로부터 얼마큼의 많은 권한을 위임  
받았는가라는 측면의 職長權限은 5% 유의수준에서 職長 一人의 부하 근로  
자 數가 많을수록 강한 것으로 나타났다. 노조조직률은 5% 유의수준에서  
-2.5가 나와 노조조직률이 높을수록 직장의 권한은 약한 것으로 나타났다.  
또한 기업의 생산방식의 경우 컨베이어나 흐름작업과 같은 대량생산방식보  
다 獨立工程方式에서 직장의 권한이 더 강한 것으로 나타났다. 그러므로 직  
장 휘하의 생산직 人員이 많을수록, 즉 생산감독직의 비율이 낮을수록 생산  
감독자의 권한이 강한 것이다. 이것은 감독해야 할 근로자 수가 많을수록  
노동자 태만의 문제가 발생할 가능성이 높기 때문에 기업이 직장에게 강력  
한 권한을 부여한 결과라고 생각한다. 노조조직률이 높을수록 직장의 권한  
이 약한 것은 노조가 단체교섭을 통해 직장의 권한을 제약하고 現場問題를

관리자와 직접 협의하는 경향이 있기 때문이다. 컨베이어나 흐름 생산방식에서 직장의 권한이 약한 것은 공정관리가 높은 기술적 지식을 요하기 때문에 現場管理 권한의 상당 부분이 엔지니어에게 이양되어 있는 것을 반영한다.

직장이 근로자로부터 權威를 인정받고 만족하고 있는가라는 측면의 직장 권한은 생산직 규모가 클수록 작고 부하 근로자의 數, 그리고 노조조직물과는 관계가 없는 것으로 나타났다. 그러므로 職長은 부하 근로자의 수가 많을수록 노동자 怠慢을 통제하기 위해서 기업으로부터 많은 권한을 위임받았지만 실제로 부하 근로자로부터 권위를 인정받고 있는 것은 아니라고 할 수 있다. 결국 기업규모가 클수록 생산감독자의 권위가 부하근로자로부터 인정받지 못하고 있고 생산감독직의 비율이 낮을수록 직장은 많은 권한을 위임받았지만 노동자를 管理하기 힘들다는 것을 의미한다. 직장의 권위에 대해서 노조 조직물의 유의성은 없는 것으로 나타나 노조조직물이 높으면 직장의 공식적 권한을 약화시키지만 직장의 현장관리가 더 어렵거나 성취감이 더 작은 것은 아닌 것으로 나타났다.

기업의 생산감독직 비율의 차이에 따라 노동자 임금이 달라지는지를 확인하기 위해서 기업규모별·산업별로 각 부문별 생산직 중에서 생산감독직이 차지하는 비율(RATIO)을 임금함수의 설명변수에 포함시켜 회귀분석을 하였다. 생산감독직의 비율은 제조업을 세자리 產業小分類로 구분하고 기업규모는 5 단계로 구분하여 각 부문의 생산감독직 비율을 구했다. 〈표 14〉의 회귀분석 결과를 살펴보면<sup>17)</sup> 생산감독직의 비율을 나타내는 RATIO 변수의 계수는 유의성이 있으면서 계수 값은 陰으로 나타난다. RATIO의 계수가 陰인 것은 생산감독직의 비율이 작은 부문에 속한 노동자일수록 더 높은 임금을 받고 있는 것이다. RATIO가 높은 부문과 RATIO가 낮은 부문간의 임금순격차를 계산하면 100 대 115.7로 RATIO가 낮은 부문의 임금이 높은 것으로 나타났다. 勤續賃金效果는 RATIO가 작은 부문이 크고 經歷賃金效果는 RATIO가 작은 부문이 작다. 따라서 RATIO 변수가 임금체제에 있어서 內部化를 진전시키는 요인임을 알 수 있다. RATIO 변수, 즉 생산감독직

17) CHOW 검정에 의하면 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어 생산감독직의 비중이 높은 부문과 낮은 부문의 임금함수는 다른 구조이다.

〈표 14〉 생산감독직의 비율과 임금함수(제조업)

	전 체		낮은 RATIO 부문 <sup>a)</sup>		높은 RATIO 부문 <sup>b)</sup>	
R-square	0.7102		0.7227		0.7074	
Prob>F	0.0000		0.0000		0.0000	
Total	39685		19485		22589	
변 수	계 수	T 값	계 수	T 값	계 수	T 값
상수항	6.152***	461.109	6.221***	356.612	6.075***	315.424
남성	0.295***	83.598	0.266***	55.734	0.322***	65.244
연령	0.004***	24.345	0.004***	15.092	0.005***	20.367
학력	0.049***	64.398	0.052***	48.672	0.047***	46.604
경력	0.042***	25.993	0.023***	10.175	0.051***	24.259
경력2	-0.001***	-13.344	-0.000***	-3.919	-0.002***	-13.518
근속	0.043***	38.260	0.050***	30.184	0.041***	26.677
근속2	-0.000***	-14.775	-0.000***	-10.956	-0.001***	-11.856
전문기술	0.248***	33.714	0.256***	25.476	0.223***	22.053
관리직	0.322***	51.201	0.305***	29.067	0.325***	42.583
사무직	0.160***	36.434	0.171***	27.399	0.158***	27.385
식음료	0.146***	9.576	0.020**	1.995	0.121***	5.755
섬유의류	0.048***	6.421	0.027***	2.957	0.092***	7.054
나무목재	0.041***	3.552	0.030***	1.850	0.083***	4.871
종이인쇄	0.097***	9.644	0.116***	8.340	0.085***	5.504
석유화학	0.157***	18.450	0.143***	13.234	0.173***	12.542
비금속	0.115***	11.463	0.030**	2.179	0.161***	10.246
철강금속	0.276***	23.253	0.198***	7.268	0.276***	17.050
기계조립	0.114***	14.853	0.131***	13.669	0.117***	8.976
부산	-0.136***	-26.767	-0.127***	-17.949	-0.123***	-17.496
경기	-0.025***	-6.049	-0.017***	-2.875	-0.040***	-7.150
전라충청	-0.066***	-12.265	-0.054***	-7.661	-0.097***	-12.771
경상	0.019***	4.346	-0.003	-0.551	0.016***	2.776
대기업	0.155***	39.148	0.123***	22.572	0.178***	31.249
노조	0.059***	16.229	0.017***	3.545	0.108***	20.842
RATIO	-0.286***	-4.827				

주) \*\*\*은 1% 유의수준, \*\*은 5% 유의수준, \*은 10% 유의수준. 종속변수: 시간당 총임금의 로그 값. a) 생산감독직 비율이 4.3% 미만인 부문. b) 생산감독직 비율이 4.3% 이상인 부문.

자료: 노동부, 「직종별 임금실태조사 테이프」, 1989.

의 비율이 작다는 것은 감독노동자가 관리·통제해야 할 생산직노동자가 그만큼 많다는 것이므로 單純位階的 勞動管理가 어려워진다. 그러므로 생산감독직의 비율이 작은 기업은 효과적으로 노동자 태만을 줄이기 위해서 상대

적 高賃金과 근속에 따라 임금을 상승시키는 效率賃金政策을 통해 노동자의 태만을 줄이고 動機誘發을 할 것이다. 또한 생산감독직의 비율이 작다는 것은 대량생산방식의 기술적 특성과 관련이 있으므로 대량생산방식이 기능공에게 기업특수숙련을 요구하기 때문에 대기업은 이직률을 낮추기 위해서 효율임금을 지급할 것이다.<sup>18)</sup>

## V. 結 論

제조업 생산직부문의 대기업에 내부노동시장이 형성되어 있다면 노동시장이 기업규모간에 분단화되어 있어야 한다. 실증분석에 따르면 勞組有無를 통제했음에도 불구하고 1986년 이후 상당한 기업규모간 임금순격차가 존재했고 1991년 제조업 생산직 노동시장에서 기업규모간 노동이동은 상당히 제한되었다. 따라서 1986년 이후 제조업 생산직 노동시장은 기업규모간에 분단화되어 있는 것이다. 그런데 대기업 노조가 중소기업 노조보다 더 강력하다면 勞組有無 통제만으로는 노조 威脅效果 등 노조의 임금상승효과를 완전히 통제할 수 없다. 그러나 1986년까지 정부의 勞組抑壓政策 때문에 노조의 실질적인 임금교섭력이 거의 무력했다는 것을 고려하면 1986년의 기업규모간 임금순격차는 단순히 노조의 임금상승효과만으로 설명할 수 없다. 따라서 기업규모간 노동시장 분단화를 설명하려면 노조 외의 다른 설명 요인, 즉 효율임금이론을 필요로 한다.

대기업은 타기업 경력이 없는 미취업 입직자가 대부분을 차지하고 있었고 경력입직자의 경우에도 중소기업에서 입직하는 경우는 매우 드물었다. 퇴사 이유를 보면 기업규모가 클수록 昇進機會, 雇用不安, 人間關係와 같이 내부 노동시장 조건과 관련이 있는 사항에 대한 불만이 상대적으로 적었다. 企業內 昇進과 入職을 보면 대기업은 하위직의 경우 중소기업과 별차이 없이 개방적인데 반해 기술직, 생산감독직, 기능직의 경우 중소기업에 비해서 상대적으로 타기업 經歷者에 대해 폐쇄적이고 內部昇進이 선호되었다. 제조업

18) 대량생산방식이 기업특수숙련을 요구하는 것은 사실이지만 그렇다고 해서 독립공정방식에 비해서 생산직의 숙련수준이 높은 것은 아니다. 독립공정방식은 대량생산방식에 비해서 일반숙련 수준이 높기 때문이다. 박기성(1992).

생산직 노동자의 이직을 보면 기업규모가 클수록 離職回數가 떨어지고 있다. 그러므로 대기업이 중소기업에 비해서 고용관계가 안정적이므로 内部労働市場이 어느 정도 진전되어 있는 것이다.

기업규모가 클수록 新規採用者에 대한 訓練時間이 많이 들고 기술직과 기능직의 비율이 높은 기업일수록 훈련시간이 많이 든다. 특히 기능직의 비율이 높은 기업이 신규생산직 입직자에 대한 훈련시간이 가장 크다. 대기업일수록 기능직의 비율이 높고 기술직과 단순노무직의 비율이 낮다. 그러므로 대기업의 경우 大量生産方式의 특성 때문에 기업특수기계장비를 다루는 기능직의 비율이 높고 現場訓練이 중요하고 그만큼 이직비용의 문제가 심각하다. 그러므로 기능직의 비율이 높은 대기업이 중소기업에 비해서 근속임금 효과가 크고 기업규모간 임금순격차가 발생하는 것은 이직이 상대적으로 더 큰 손실을 주는 대기업일수록 效率賃金政策을 쓰기 때문이다.

생산직 중 생산감독직의 비율은 기업규모가 클수록 작다. 그런데 생산감독직의 비율이 낮을수록 생산감독자는 경영자로부터 많은 권한을 위임받았지만 실제로 일반근로자로부터 권위를 인정받지는 못하고 있어 노동통제가 어렵다는 것이 나타나고 있다. 생산감독직의 비율을 임금함수에 넣고 회귀분석을 하면 생산감독직의 비율이 낮은 부문일수록 상대적으로 더 높은 임금을 지급하고 근속임금효과도 크다. 즉, 생산감독직의 비율이 낮은 기업은 효과적인 노동자 태만관리와 대량생산방식이 요구하는 기업특수숙련의 문제로 효율임금을 지급하는 것이다. 그러므로 제조업 생산직 부문에서 대기업 내부노동시장이 형성되는 것은 대기업이 중소기업에 비해서 기업특수숙련의 문제와 노동자 태만을 관리하는 문제가 상대적으로 더 중요하기 때문이다.

## 參 考 文 獻

- 勞働部, 「매월노동통계조사보고서」, 1991년, 7월.  
 勞働部, 「사업체노동실태조사보고서」, 1991년.  
 勞働部, 「노동력유동실태조사보고서」, 각년도.  
 朴基性(1992), 「한국의 숙련형성」, 한국노동연구원.  
 成濟煥(1993), 「우리나라 勞働市場의 노동공급형태와 고용조정의 특성」, 한국경제연구원.

- 宋鍾來·趙英哲(1994), “效率賃金과 勞動市場의 기업규모간 分斷化,” 「勞動問題論集」, 11집, 고대 노동문제연구소.
- 魚秀鳳(1992), 「韓國의 勞動移動」, 한국노동연구원.
- 정이환(1992), “제조업 内部勞動市場의 변화와 勞使關係,” 서울대 사회학 박사논문.
- 趙英哲(1993), “分斷勞動市場과 勞動의 效率的 配分,” 고대 경제학 박사논문.
- Akerlof, G.A. & Yellen, J.L., *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge U. Press, 1986.
- Brown, C. & Medoff, J., “The Employer Size—Wage Effect,” *Journal of Political Economy*, Vol. 97, October. 1989.
- Calvo, G.A. & Wellisz, S., “Supervision, Loss of Control, and the Optimum Size of the Firm,” *American Economic Review*, Vol.69, No.2, 1978.
- Cappelli, P. & Chauvin, K., “An Interplant Test of the Efficiency Wage Hypothesis,” *Quarterly Journal of Economics*, August, 1991.
- Doeringer, P.B. & Piore, M., “Theories of the Low Wage Labor Markets,” in *Readings in Labor Economics and Labor Relation*, 5th ed., N.J. Prentice Hall, 1971.
- Edward, R., Gordon, D.M., & Reich, M., *Labor Market Segmentation*, Health and Company, 1975.
- Gintis, H., “The Nature of Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production,” *Review of Radical Political Economy*, Vol. 8. No.2, 1976.
- Osterman, P., “Supervision, Discretion, and Work Organization”, *American Economic Review*, Vol. 84. No.2, 1994.
- Shapiro, C. & Stiglitz, J.E., “Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device,” *American Economic Review*, Vol. 74, June, 1984.
- Stiglitz, J.E., Arnott, R. and Greenwald, B., “Information and economic



efficiency”, *Information Economics and Policy*, Vol.6, 1994.

Wachter, M. & Wright, R.D., “The Economics of Internal Labor Market”, *Industrial Relation*, Vol.29, No.2, 1990.

Williamson, O.E., “Hierarchical Control and Optimum Firm Size”, *Journal of Political Economy*, Vol.75, No.2, 1967.

〈부표 1〉 제조업 생산직 1981년 임금함수 추정

1981 변 수	소규모		중규모		대규모	
	계수	유의수준	계수	유의수준	계수	유의수준
상수항	5.478479	0.0000	5.372884	0.0000	5.500405	0.0000
연 령	0.005522	0.0001	0.005502	0.0001	0.009987	0.0001
학력	0.027320	0.0001	0.030517	0.0001	0.033058	0.0001
경력	0.071409	0.0001	0.059759	0.0001	0.040251	0.0001
경력 <sup>2</sup>	-0.002159	0.0001	-0.001482	0.0001	-0.001030	0.0001
근속	0.033678	0.0001	0.043367	0.0001	0.049256	0.0001
근속 <sup>2</sup>	-0.001587	0.0026	-0.002158	0.0001	-0.001995	0.0001
성	0.369146	0.0001	0.373702	0.0001	0.347125	0.0001
섬유의류	-0.120384	0.0001	-0.056328	0.0011	-0.155773	0.0001
나무목재	-0.069010	0.0572	0.037574	0.2756	-0.281518	0.0001
종이인쇄	-0.207537	0.0001	0.036283	0.1720	0.070824	0.0157
석유화학	-0.011107	0.6822	0.193059	0.0001	-0.113436	0.0001
비 금 속	0.023388	0.4890	0.059367	0.0105	-0.067052	0.0037
철강금속	-0.025566	0.5297	0.048992	0.0939	0.018847	0.3709
기계조립	-0.098007	0.0001	-0.009243	0.6168	-0.063718	0.0001
기타제조	-0.127657	0.0001	-0.046544	0.0349	-0.182483	0.0001
부 산	-0.074805	0.0001	-0.067097	0.0001	-0.153369	0.0001
경 기	-0.082959	0.0001	-0.009090	0.4206	-0.025588	0.0209
강원충청	-0.150136	0.0001	-0.014750	0.3462	-0.008803	0.4800
전 라						
경 상	-0.134672	0.0001	-0.035861	0.0027	0.045079	0.0001
노 조	-0.078946	0.0017	-0.012716	0.2042	0.008978	0.2186
R-square	0.5628		0.6136		0.6728	

주) 소규모:100인 이하, 중규모:100-499인, 대규모:500인 이상 사업체.

자료: 「직종별 임금실태조사 테이프」, 1981.

〈부표 2〉 제조업 생산직 1986년 임금합수 추정

구 모 변 수	소규모		중규모		대규모	
	계수	유의수준	계수	유의수준	계수	유의수준
상수항	5.987353	0.0000	6.048963	0.0000	6.150512	0.0000
연 령	0.002493	0.0001	0.003515	0.0001	0.005295	0.0001
학력	0.028546	0.0001	0.028374	0.0001	0.029750	0.0001
경력	0.066977	0.0001	0.060391	0.0001	0.024011	0.0001
경력2	-0.002439	0.0001	-0.002418	0.0001	-0.000735	0.0106
근속	0.038700	0.0001	0.045279	0.0001	0.058945	0.0001
근속2	-0.001237	0.0001	-0.001114	0.0001	-0.001288	0.0001
성	0.338837	0.0001	0.320454	0.0001	0.344153	0.0001
섬유의류	-0.016413	0.3974	-0.143433	0.0001	-0.121923	0.0001
나무목재	-0.051075	0.1196	-0.069332	0.0104	-0.175316	0.0001
종이인쇄	0.012635	0.5959	-0.071349	0.0075	0.095838	0.0015
석유화학	0.036818	0.0895	0.082301	0.0001	-0.059880	0.0009
비 금 속	-0.061920	0.0138	-0.097510	0.0001	-0.087455	0.0002
철강금속	0.048264	0.1330	-0.017771	0.5288	0.059885	0.0052
기계조립	-0.022857	0.2363	-0.038064	0.0446	0.006413	0.6855
기타제조	-0.078321	0.0023	-0.178932	0.0001	-0.128112	0.0001
부산	-0.066435	0.0001	-0.099429	0.0001	-0.204769	0.0001
경기	-0.022837	0.0667	-0.026254	0.0155	-0.115276	0.0001
강원충청전라	-0.143860	0.0001	-0.078558	0.0001	-0.106698	0.0001
경 상	-0.089723	0.0001	-0.083691	0.0001	-0.039626	0.0004
노 조	0.141384	0.0001	-0.021599	0.0286	-0.025836	0.0003
R-square	0.5255		0.7178			

주) 소규모:100인 이하, 중규모:100-499인, 대규모:500인 이상 사업체.

자료: 「직종별 임금실태조사 테이프」, 1986.

〈부표 3〉 제조업 생산직 1989년 임금참수 추정

구 모 변 수	소규모		중규모		대규모	
	계수	유의수준	계수	유의수준	계수	유의수준
상수항	6.489934	0.0000	6.506193	0.0000	6.729000	0.0000
연 령	0.000436	0.1730	0.000593	0.0893	0.002852	0.0001
학력	0.023539	0.0001	0.026087	0.0001	0.027708	0.0001
경력	0.065043	0.0001	0.041546	0.0001	0.021645	0.0001
경력2	-0.002751	0.0001	-0.001559	0.0001	-0.001309	0.0001
근속	0.038047	0.0001	0.052086	0.0001	0.063521	0.0001
근속2	-0.001517	0.0001	-0.001199	0.0001	-0.001189	0.0001
성	0.328923	0.0000	0.301412	0.0000	0.306973	0.0000
섬유의류	0.030365	0.0235	0.014487	0.2149	-0.137169	0.0001
나무목재	0.019303	0.3010	0.020016	0.4074	-0.169169	0.0001
종이인쇄	0.044139	0.0081	0.074023	0.0001	0.084988	0.0003
석유화학	0.033047	0.0269	0.150423	0.0001	0.017164	0.1737
비 금 속	0.044843	0.0124	0.099641	0.0001	0.001041	0.9482
철강금속	0.206732	0.0001	0.143890	0.0001	0.161642	0.0001
기계조립	0.015924	0.2260	0.083810	0.0001	0.019686	0.0549
기타제조	-0.104284	0.0001	-0.023931	0.1102	-0.135714	0.0001
부산	-0.030352	0.0012	-0.048451	0.0001	-0.135599	0.0001
경기	0.016122	0.0432	0.014348	0.0831	0.033713	0.0001
강원충청전라	-0.123020	0.0001	-0.006389	0.5342	-0.010602	0.2631
경 상	0.019641	0.0179	0.033368	0.0002	0.102859	0.0001
노 조	0.064357	0.0001	0.088601	0.0001	0.024811	0.0002
R-square	0.4969		0.6170		0.6978	

주) 소규모:100인 이하, 중규모:100-499인, 대규모:500인 이상 사업체.

자료:「직종별 임금실태조사 테이프」, 1989

〈부표 4〉 제조업 생산직 1991년 임금함수 추정

1981 변 수	소규모		중규모		대규모	
	계수	유의수준	계수	유의수준	계수	유의수준
상수항	6.957268	0.0000	6.868721	0.0000	6.815131	0.0000
연 령	0.002650	0.0001	0.003776	0.0001	0.004343	0.0001
학력	0.027288	0.0001	0.030265	0.0001	0.029632	0.0001
경력	0.062753	0.0001	0.076125	0.0001	0.044146	0.0001
경력2	-0.001161	0.0011	-0.002167	0.0001	-0.001827	0.0001
근속	0.025395	0.0001	0.035893	0.0001	0.047842	0.0001
근속2	-0.007588	0.0001	-0.002559	0.0432	-0.004431	0.0001
성	0.341669	0.0001	0.287643	0.0001	0.289860	0.0001
섬유의류	-0.105015	0.0001	-0.075310	0.0020	0.026989	0.2479
나무목재	-0.048887	0.1411	0.044219	0.3663	0.194589	0.0001
종이인쇄	-0.031037	0.3297	0.008548	0.7977	0.214207	0.0002
석유화학	-0.075951	0.0040	-0.002931	0.9222	0.227745	0.0001
비 금 속	-0.040205	0.2066	-0.052104	0.1031	0.223572	0.0001
철강금속	0.121360	0.0107	0.099669	0.0602	0.423356	0.0001
기계조립	-0.094203	0.0001	0.005662	0.8136	0.178496	0.0001
기타제조	—	—	-0.176464	0.1114	0.269159	0.0866
부산	0.007275	0.6493	-0.097181	0.0001	-0.128034	0.0001
경기	0.013126	0.3144	-0.033961	0.0477	0.034037	0.0890
강원충청전라	-0.078469	0.0001	-0.146586	0.0001	0.019777	0.3693
경 상	-0.010283	0.4831	-0.003669	0.8360	0.035994	0.0892
노 조	0.017857	0.1874	0.017850	0.0771	-0.010843	0.4750
R-square	0.4207		0.5425		0.6802	

주) 소규모:100인 이하, 중규모:100-499인, 대규모:500인 이상 사업체.

자료:「직종별 임금실태 조사 테이프」, 1991

〈부록〉 職長權限 계산방식

기업이 위임한 職長の 權限 항목

1. 부하근로자 조퇴에 대한 職長の 처리(가중치=1.3)
  - ① 본인이 직접 전결 (3점)
  - ② 상급자 상신하나 내 의견이 100% 반영(2.5점)
  - ③ 상급자가 결정(0점)
2. 職長の 인사고과 실시여부(가중치=2)
  - ① 職長の 고과가 반영(4점)
  - ② 고과자의 자문에 응하는 정도(2점)
  - ③ 인사고과제는 있으나 고과에 불개입(1점)
  - ④ 인사고과제 없음(0점)
3. 職長の 부하근로자에 대한 승급.포상 상신(가중치=2)
  - ① 내 평가대로 반영(3점)
  - ② 내 의견이 부분적으로 반영(1.5점)
  - ③ 반영안됨(0점)

\* 職長の 만족도 평가(가중치=1)

4. 現職場에서 고용의 안정성 대한 만족도
5. 회사의 정책과 社規 및 그 실시방법
6. 승진가능성
7. 독자적으로 판단할 수 있는 기회  
불만(0점), 보통(1점), 만족(2점), 매우 만족(3점)

\* 다음 항목에 대한 職長の 생각

8. 減給.근신자 결정권(가중치=1)
9. 부서내 작업인력 배치권(가중치=1)
10. 신규인력 채용권(가중치=1)
11. 반내 회의비.회식비 사용권(가중치=0.7)
12. 교육받을 근로자 선정권(가중치=1)

현재 권한이 있다.(3점)

현재 권한은 있는데 더 강화되어야 한다.(1점)

권한이 없는데 필요도 없다.(1점)

권한이 없지만 필요는 하다.(0점)

13. 勞組가 인사부서에 근로자 고충을 제기했을 때 인사부서의 처리방식  
(가중치=1)

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

근로자로부터 인정받는 職長의 權威와 성취감 항목

- 1. 부하근로자가 職長을 어떻게 생각하나(가중치=1.3)
  - ① 권한이 없다.(0점)
  - ② 권한이 있다.(3점)
- 2. 職長의 잔업 지시에 대한 부하근로자의 태도(가중치=1)
  - ① 필요할 때마다 지시하면된다.(3점)
  - ② 잔업일정을 사전에 알려주기만 하면 된다.(2점)
  - ③ 事前通告와 인간적 협조나 노조의 협조 필요(1점)
  - ④ 잔업자를 못구해 본인이 직접하는 경우가 많다.(0점)
- 3. 부하근로자에게 기능향상 교육훈련을 하려고 하지만  
부하들이 별로 배우려고 하지 않는다.(－5점)

\* 職長의 만족도 평가

- 3. 능력을 발휘할 수 있는 기회(가중치=1)
- 4. 現職場에서의 일을 통해 느끼는 성취감(가중치=1)  
불만(0점), 보통(1점), 만족(2점), 매우 만족(3점)