

經營成果의 分配原理에 관한 研究

—Rucker Plan 과 Scanlon Plan 을 中心으로—

李 義 俊

<目 次>	
I. 問題의 提起	1. Scanlon Plan 의 生成
II. 經營成果分配의 原理	2. Scanlon Plan 의 構造
1. 經營成果의 內容	3. Scanlon Plan 의 長短點
2. 經營成果의 基礎構造	V. Rucker Plan 과 Scanlon Plan 의 比較
III. Rucker Plan 의 原理	1. 根本思想의 共通性
1. Rucker Plan 의 生成	2. 勞動組合強化思想의 同一性
2. Rucker Plan 의 構造	3. 個別技法上의 異同性
3. Rucker Plan 의 長短點	VI. 結 語
IV. Scanlon Plan 의 原理	

I. 問題의 提起

現代 企業經營의 目標은 生産性을 向上시키는 것이다. 一般的으로 生産性이 向上되던 政府로서는 公企業利潤과 稅金이 增大되고 따라서 社會間接資本의 擴充과 公的投資와 經濟外的福祉의 增進을 초래하며, 消費大衆에게는 物價의 安定과 價格引下의 惠澤을 부여하게 된다. 한편 企業家에 대해서는 利潤의 增大를 가져와 企業의 社會的 使命이나 役割을 遂行할 起動力을 안겨다 준다. 뿐만 아니라 勞動者에게 대해서도 큰 利益을 준다. 즉 生産性의 向上은 勞動時間의 단축과 賃金의 上昇, 雇傭機會의 증대를 可能케 하며 生産水準의 向上——消費水準의 上昇——生活水準의 潤澤을 초래하게 된다. 더욱 重要的 것은 生産性의 向上이 個人貯蓄의 增大와 企業利潤留保의 增大가 直結되어 國民經濟의 擴大再生産을 促進시킴으로써 한 나라의 總體經濟의 延長을 가져오는 原動力이 되는 것이다.

이와 같이 企業經營의 生産性의 向上은 政府, 消費大衆, 企業自體 및 企業家(經營者 包含), 勞動者 등 國民全體라 할 수 있는 모든 利害者集團(interest group)들에게 利益과

福祉를 向上케하는 것이다.

그러나 이와 같은 理論은 企業의 經營成果 즉 生産性的 向上이 그 成果創出에 寄與한 모든 者에게 公平하게 分配될 것을 前提로 한 理論이다. 만일 그 分配가 公平치 못하면 生産性向上의 理想은 實現되지 못할 것이다. 특히 生産性向上에 가장 中核的이며 또 積極的인 役割을 담당하고 있는 勞動者에의 分配가 公正하면서도 充分하지 못하면 生産性向上의 本質的 意義가 大部分 상실된다. 事實 이와 같은 分配의 不公平, 特히 勞動者에 대한 不公平的 分配는 社會問題의 불씨가 되어 왔다.

그리하여 勞動者에게 生産性向上으로 인한 成果增加分の 分配를 保障하고 또 그 配分源泉을 擴大시키기 위하여 그들의 協力を 얻도록 誘導하고, 制度面에서 그 分配比率를 確定 지우는 賃金制度가 先進各國에서 最近 널리 採擇되고 있는데, 이것이 소위 生産性賃金制度이다.

生産性 賃金制度에 관한 研究는 우선 生産性を 如何히 規定할 것인가가 重要 研究對象이 되며, 그것이 賃金制度로 制度化할 때, 利益分配制度와도 關聯되어 많은 새로운 研究領域을 지니고 있다. 더구나 經營成果를 生産性——特히 附加價值生産性——이 최고의 手段이 못 된다는 소위 附加價值否定論도 대두되고 있는(日本 및 美國의 會計學界) 實情이고 보면 複雜한 問題가 많다. 그러나 尙今도 經營成果의 測定手段으로는 生産性(附加價值生産性) 이외에 더 合理的 技法이 없는 것이 또한 事實이고, 否定論보다 그 肯定論이 더욱 優勢한 現 時點에서 生産性賃金制度의 研究는 意義가 있다고 보는 바이다.⁽¹⁾

生産性賃金制度의 重要的 것은 ① 舊 Rucker Plan, ② 新 Rucker Plan, ③ Scanlon Plan, ④ Lehmann方式,⁽²⁾ ⑤ Kaiser Plan,⁽³⁾ ⑥ American Motores Plan⁽⁴⁾ 등이 있으나, 本稿에서는 가장 重要的 舊 Rucker Plan과 Scanlon Plan의 原理를 比較檢討하고 그 特徵을 간추려 보려는 것이다.

- (1) 이 「附加價值生産性的 本質에 關한 研究」(그 分析과 論爭을 中心으로)는 拙者論文 “한국의국 어대학 논문집, 1971, p. 465~517”를 惠存바란다.
- (2) Lehmann方式이란 독일의 M.R. Lehmann의 價值創造(Wertschöpfung)=成果(Ergebnis)의 개념을 채용해서 그 測定과 比較 및 分析을 통한 勞動成果(Arbeitsertrag) 分配方式이다. 그러나 그 방식은 크게 普及되지 못 하였다.
- (3) Kaiser Plan은 美國의 有數製鐵會社의 하나인 Kaiser Steel Corporation에서 1963年 3月 1日 부터 實施한 “Long Range Sharing Plan”을 말한다. 새로운 방식이기는 하나 타당성이 적고 그 實施效果에 대한 批判이 거의 없다.
- (4) American Motores Plan은 American Motores社와 美國自動車勞組(UAW-AFL-CIO)와 사이에 締結된 協約(1961年 9月 6日)에 따라 1961年 9月 決算부터 실시를 본 방식이다. 이 方法도 위의 Kaiser Plan과 같이 注目을 끌고 있는 방식으로 A.M. Plan이라고도 한다.

Ⅱ. 經營成果分配의 原理

1. 經營成果의 內容

經營者가 經營組織과 經營經濟過程(經營活動)을 통해서 취해야 할 行動原理는 經營成果를 획득하는 것이다.⁽⁵⁾ 그런데 이 「經營成果」라는 概念에 대해서 學者마다 약간의 異見이 있으나, 企業이 內部經營的 活動을 통해서 他企業의 生産的 價値에 새로운 生産價値를 附加한 部分이라는 點에 대해서는 異說이 없다. 따라서 이는 創造價値 또는 純生産價値라고 할 수 있다.⁽⁶⁾ 一般的으로 그것을 具體的으로 表現하면 M.R. Lehmann은 創造價値(Wertschöpfung)라 부르고 있으며, A.W. Rucker는 生産價値(production value)라 하는가 하면, P.F. Drucker는 寄與價値(contribution value)라고도 하고 있으나 많은 學者들은 附加價値(added value)라 함이 通說로 되어 있다.

附加價値의 構成內容에도 많은 說이 있으나 그것을 要約해 보면 다음 <表 1>과 같다.⁽⁷⁾

<表 1> 附加價値 構成(私案)

No.	大 項 目	內 譯
1	純 利 益	臨時損失, 稅控除前利益
2	人 件 費	賃金, 給料, 雜給, 從業員賞與, 手當, 退職給與充當金還入, 福利施設負擔額, 旅費交通費, 厚生費, 役員報酬, 交際費
3	賃 借 料	地代, 집세, 動産, 不動産의 賃借料, 各種權利使用料
4	金 融 費 用	支給利子, 割引料, 社債利子, 社債發行差金償却, 賣出에누리
5	租 稅 公 課	法人稅, 物品稅(遊興飲食稅를 公제)
6	減價償却費	(製造費用의 減價償却은 公제)
7	貸 損 償 却	
8	기 타	在庫減耗額, 保險料, 通信費, 消耗品費, 修繕費, 電力料, 廣告料, 見品費等

<表 1>에서 보는 바와 같이 附加價値는 ① 純利益, ② 人件費, ③ 賃借料, ④ 金融費用, ⑤ 租稅公課, ⑥ 減價償却費, ⑦ 貸損償却 및 ⑧ 기타 費用 項目으로 構成되어 있음을 알 수 있다. 그러므로 附加價値는 純利益項目과 같은 plus(+)項目과 ①~⑧과 같은 minus(-)項目도 포함되므로 一般常識的인 概念과는 큰 차이가 있다.

한편 이와 같은 附加價値는 그 最終目的인 分配에 있어서는 어떻게 區分되는가? 여기에 대해서도 많은 學者들의 學說이 있으나 細井教授와 Lehmann 教授 등의 所說을 보면

(5) 高田 馨, 經營成果の原理, 1969, p. 30.

(6) ①龜川俊雄, 體系經營分析論, 1966, p. 22, ② 이에 대해서는 拙者論文(前掲書) p. 472 以下 참조.

(7) 이 構成表는 拙者가 前掲書論文에서 發表한 것이다.

다음과 같다.

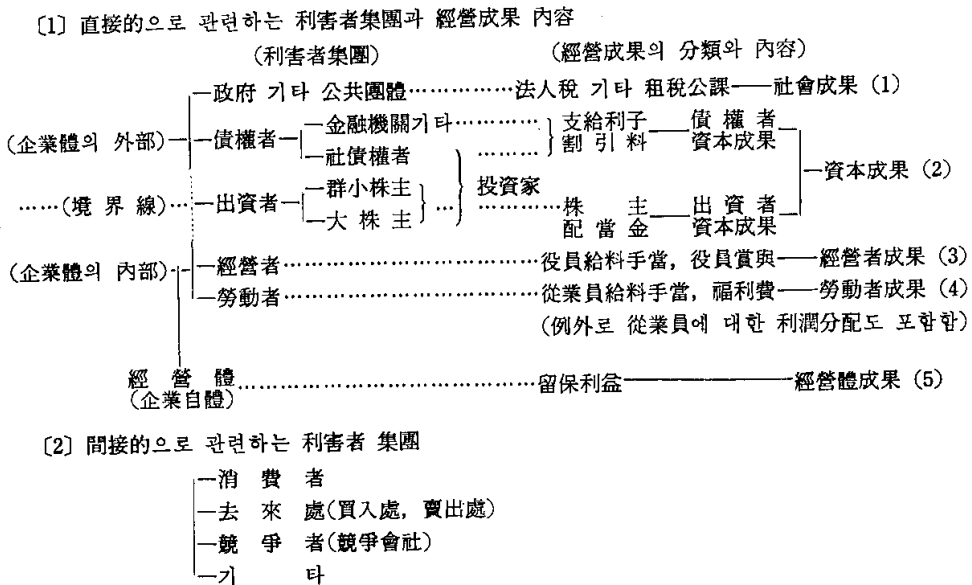
가. 細井 教授說

日本 名古屋大學 細井 卓 教授는 企業(株式會社)을 둘러싸고 있는 利害者集團(interest group) 즉 經營成果分配에 直接的으로 關聯하는 集團과, 經營成果分配에 直接的으로는 關聯을 가지고 있지 않으나 經營成果 獲得 이전에 있어서, 또는 總體的으로 본 經營成果와 間接的으로 關聯을 가지는 集團의 두 集團이 있다고 前提하고, 各種의 interest group 와 分配面에서 본 經營成果 構成 內容을 다음 <表 2>와 같이 體系的으로 表示하고 있다.⁽⁸⁾

이에 의하면 細井教授는 經營成果分配에 직접적으로 關聯하는 集團으로 ① 政府 기타 公共團體 ② 債權者 ③ 出資者 ④ 經營者 ⑤ 勞動者 ⑥ 經營體(企業自體)로 6等分하고, 또 經營成果分配에 간접적으로 關聯하는 集團으로 ① 消費者 ② 去來處 ③ 競爭者 ④ 기타로 4等分하고 다시 立場의 여하로는 <表 3>과 같이도 分類된다고 하여 經營成果의 分類와 內容을 表示하고 있다.

그리하여 經營成果를 大區分으로 ① 社會成果 ② 資本成果 ③ 經營者成果 ④ 勞動者成果 ⑤ 經營體成果의 5區分하고 있으며, 小區分으로 ① 社會成果 ② 資本成果 ③ 勞動成果로 3區分하고 있다.

<表 2> 經營成果分配體系……(1)



(8) 細井 卓, 現代企業財務, 1962, pp. 315~316.

<表 3> 經營成果分配體系……(2)

(가)	{	(1) 社會 成 果		
		(2) 資 本 成 果	{	(狹義)資本成果 (表 1 의 (2))
		(3) 勞 動 成 果		經營者 成 果 (表 1 의 (3))
				經營體 成 果 (表 1 의 (5))
			勞動者 成 果 (表 1 의 (4))	
(나)	{	(1) 社會 成 果		
		(2) 資 本 成 果	{	(狹義)資本成果 (表 1 의 (2))
		(3) 勞 動 成 果		經營者 成 果 (表 1 의 (3))
				經營體 成 果 (表 1 의 (5))
			勞動者 成 果 (表 1 의 (4))	

나. Lehmann 의 說

M.R. Lehmann 教授는 通俗的인 附加價値라는 用語 대신에 創造價値(Wertschöpfung)라 하고 그 分配 要素를 資本成果(Kapitalerträge)와 勞動成果(Arbeitserträge) 그리고 社會價値(Gemeinerträge)로 구분하고 있다.⁽⁹⁾ 여기서 社會成果는 租稅이며, 그것은 결국 資本成果와 勞動成果로부터 公稅 當하는 것이므로 問題 外로 하면, Rehmann 의 創造價値의 內容은 實質的으로 資本成果와 勞動成果로 構成된다고 할 수 있다.

다. 高田 馨 教授說

日本 大阪大學 高田 馨 教授는 經營成果를 附加價値라 하고 다음과 같이 論述하고 있다.⁽¹⁰⁾

附加價値(value added, added value)는 周知하는 바와 같이 粗附加價値와 純附加價値가 있다고 前提하고 다음과 같은 關係式을 展開하고 있다.

$$\text{粗附加價値} = \text{賣出額} - \text{原價} \quad (\text{단 原價} = \text{勞動對象費})$$

$$\text{純附加價値} = \text{賣出額} - \text{原價} \quad (\text{단 原價} = \text{勞動對象費} + \text{勞動手段費})$$

따라서,

$$\text{粗附加價値} > \text{純附加價値}$$

$$\text{粗附加價値} - \text{純附加價値} = \text{勞動手段費}$$

또 그는 粗附加價値의 主要內容은 利潤(自己資本成果), 他人資本成果(他人資本利子), 勞動成果, 勞動手段費이며, 純附加價値의 主要內容은 利潤, 他人資本成果, 勞動成果라고

(9) ① Lehmann, M.R., "Leistungsmessung durch Wertschöpfung-Srechnung", 1954, 木村和三部 監修, 山上達人譯, "生産性測定と價値創造計算", 1961年, p. 102, ② 高田 馨, "レーマン의 經營成果分配論", 大阪大學 經濟學, 10-2, 1960, ③ 高田 馨, 經營成果의 原理, 1969, p. 31,

(10) 高田 馨, 前掲書, pp. 31~34.

하였다.

그리하여, 上說의 Lehmann의 創造價値와 附加價値, 그리고 一般的으로 말하는 經營成
果의 3者 關係를 다음과 같이 說明하고 있다.

즉, 主要內容에 대해서는 純附加價値는 創造價値와 같은 것이라 간주됨으로,

$$\text{粗附加價値} > \text{純附加價値} = \text{創造價値} > \text{經營成果}$$

라고 成立되며 또 다음과 같이 圖示할 수 있다.

自己資本成果 (利潤)	勞 動 成 果	他人資本成果 (利 子)	勞 動 手 段 費
經 營 成 果			
創造價値, 純附加價値			
粗 附 加 價 値			

한편 이와 같은 原理를 損益計算書形式에 넣어서 다음과 같이 圖示하고 있다.

損 益 計 算 書

粗附加價値	純附加價値・創造價値	經營成果	利 潤 (自己資本成果)	賣 出 額
			勞 動 成 果	
			利 子 (他人資本成果)	
			勞 動 手 段 費	
粗附加價値에 對應하는原價	純附加價値・創造價 値에對應하는原價	經營成果에 對應하는原價	勞 動 對 象 費	

以上과 같이 經營成果의 分配體系나 그 內容은 學者에 따라 약간의 差異가 있으나, 要
컨데, 經營成果는 細井 教授가 論述한 바와 같이 ① 社會成果 ② 資本成果 ③ 勞動成果로

3區分하는 것이 타당하다고 생각한다.

社會成果라 함은 法人稅를 비롯한 기타의 粗稅公課를 의미하며, 資本成果는 自己資本成果이며, 自己資本家(主로 株主)에 直接, 間接의 所得으로 歸屬하는 經濟量이다. 또 勞動成果는 廣義의 勞動主體의 所得이다. 따라서 經營者, 管理者, 作業者에 歸屬하는 所得이다. 經營者, 管理者를 勞動主體 즉 勞動者의 範疇에 넣는 것에 대해서는 異議가 있겠으나, 經營者나 管理者도 결국 經營 및 管理라는 特殊한 勞動을 提供하고 있는 것이므로 그 範疇에 넣어서 생각할 수 있다.

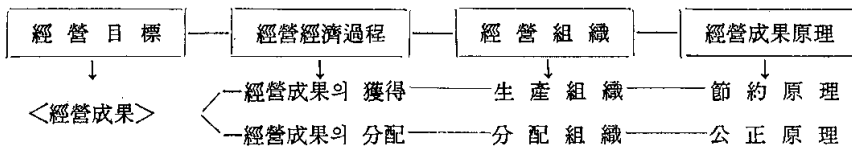
한편 勞動成果에는 基本給 이외에 追加給(bonus, 1時給)도 또 附加給與(fringe benefits)도 포함하는 것으로 한다.

要컨대 勞動成果란 廣義의 勞動者에 直接, 間接에 歸屬하는 經濟量이라 할 수 있다.

2. 經營成果의 基本 構造

經營成果의 基本構造를 高田 教授는 다음과 같이 論述하고 있다.⁽¹¹⁾ 즉 그는 經營目標로서 經營成果를 들고 있다. 그리하여 經營目標가 浸透한 經營經濟過程은 經營成果의 獲得過程과 分配過程으로 區分하고, 또 經營經濟過程에 對應하는 經營組織은 經營成果獲得過程에 對應하는 生産組織과 經營成果分配過程에 對應하는 分配組織으로 成立된다. 그리하여 生産組織을 一貫하는 原理는 節約原理이며, 分配組織을 一貫하는 原理는 公正原理라고 說破하고 있다. 그리하여 經營成果原理는 節約原理와 公正原理로써 成立되는데 이것이 그가 말하는 經營成果의 基本構造이다.

以上の 理論을 整理 圖解하면 다음과 같이 될 것이다.



여기서 節約原理(Sparsamkeitsprinzip)라 함은 (高田教授說) 소위 經營原則(das ökonomische Gesetz)과 같은 것으로 目的과 手段과의 關係에 있어서 合理性原則을 말하며, 一定한 目的達成을 위한 手段最小化의 原理이다.⁽¹²⁾ 換言하면 一定手段에 의한 最大目的 達成의 原理인 것이다.

그런데 節約原則에는 單純히 目的——手段의 合理化原則으로서의 節約原則이 있으며, 이

(11) 高田 馨, 前掲書, p. 33.

(12) 高田 馨, 前掲書, p. 34.

것을 普遍的節約原理⁽¹³⁾라 한다. 또 目的이 特殊化되어 特殊具體의原理로서의 自己貫徹을 표방하는 特殊的節約原理가 있다.⁽¹⁴⁾

그리고 公正原理과 함은 結論부터 말하면, 公正賃金の 原理이다. 公正賃金이라 함은 「勞使雙方의 主體性的 認容」과 「勞動給付即應의 賃金」을 支給한다는 것이다.⁽¹⁵⁾ 前者는 勞使雙方이 主體性을 가지며, 勞動主體는 資本主體의 手段이 될 수 없다는 것을 의미한다. 다시 말하면 賃金은 利潤의 手段이 될 수 없다는 것을 의미한다. 後者는 賃金을 支給하는 경우 勞動者가 提供하는 勞動給付에 對應하는 賃金을 支給해야 한다는 것을 의미한다.

이와 같이 經營成果原理는 獲得原理와 分配原理로써 成立되며, 獲得原理의 內容은 節約原理를 말하며, 또 分配原理의 內容은 公正原理를 의미한다. 그리하여 이 節約原理와 公正原理의 統合에 의해서 經營成果原理는 完成하게 되는 것이다.

이상에서 經營의 궁극적 目標인 經營成果의 內容과 그 理論의 基本構造를 概觀하였는데, 다음으로 이를 分配하는 方法은 具體的으로 어떤 것이 있는가를 檢討할 必要가 있다. 前述한 바와 같이 經營成果의 分配方法에는 여러 가지가 있으나, 여기서는 그 가장 代表的인 方法으로 알려져 있는 Rucker Plan 과 Scanlon Plan 에 대해서 略述하고, 兩 Plan 의 特徵을 抽出해 보기로 한다.

Ⅲ. Rucker Plan 의 原理

1. Rucker Plan 의 生成

Rucker Plan 은 美國의 한 Management Consultant 였던 A.W. Rucker 가 1932 年에 그 以前 30 年間 즉 1899 年으로부터 1929 年까지 美國에서 公式的으로 發表된 「美國製造工業 統計」(U.S. Census of Manufactures)를 상세히 分析, 檢討하여 소위 「Rucker 生産分配의 法則」(The Rucker Share of Production Principle)라는 것을 發表하여 큰 セン세이션을 이 르켰다. 즉 賃金의 不公平을 是正하려고 鬪爭하고 있던 當時의 美國의 各 勞組나 수 많은 經營者들의 觀心을 集中시켰던 것이다. 뿐만 아니라 獨逸, 英國, 佛國, 스페인 등 各國에도 번역 소개되었다 한다.⁽¹⁶⁾ 이것이 Rucker Plan 의 起源이었다.

그 후 그는 많은 論文을 묶어 1937 年에는 「勞動者 富裕의 길」(Labor's Road to Plenty) 이나 「生産성과 賃金支給의 過程」(Progress in Productivity and Pay)등을 묶어 單行本으로

(13)(14) 高田 馨, 前掲書, p. 35.

(15) 高田 馨, 前掲書, p. 65.

(16) 今坂朔久, “附加價值生産性と成果配分”, 1969, p. 50.

出版하였고, 近間 즉 1962 년에는 「生産성에 의한賃金決定」(Gearing Wage to Productivity)이라는 新研究(a new approach)를 出版하였다. 그러나 이 「新研究」도 그 根本原理는 前者와 比較하여 큰 變化가 없고, 단지 「生産성과 物價, 賃金과의 3 者の 關係」에 대해서 약간의 具體的理論이 展開되었을 뿐이었으며, 또 그 밖에 用語와 形式이 약간 相異한데 그쳤다. (17)

이와 같이 Rucker Plan 의 主人公 Rucker 의 研究動機는 「企業에 있어서 賃率 및 賃金總額이라는 것은 도대체 무엇과 關係를 가지면서 變動하는가」를 發見하는데 있었다. 그리하여 前述한 美國製造工業統計의 分析 結果로서 다음과 같은 놀라운 事實을 發見하였다.

즉 ① 企業에 있어서의 賃率 및 賃金總額は 物量生産量과는 아무런 一定한 關係를 가지고 變化하지 않으며,

② 賃金水準은 不規則的으로 生産指數보다 빨리 上昇하고 있었다.

③ 賃金 및 賃金總額は 企業의 利益과는 아무런 一定한 關係없이 變動하여 왔다.

④ 또한 그것은 生産物의 總賣出額과도 無關하다는 事實이었다.

⑤ 長期間의 全統計는 附加價值生産性的의 向上을 持續한 企業만이 存續하고 있었다.

그래서 그는 肯定的 事實로는,

첫째로 한 企業의 原材料費는 이의 供給者나 販賣者의 生産額을 實際로 나타내는 것이 企業自體의 生産을 表示하는 것이 아니다.

둘째로 原材料費를 總賣出額에서 差減한 나머지가 企業의 内部的 生産努力의 價値여야 한다.

셋째로 따라서 内部的 生産價値 즉 附加價值가 企業努力의 올바른 尺度이고 企業自體의 經濟貢獻度이다. 그리고 이것이 内部的 營業費用과 純利益을 生成케 하는 唯一한 收入源이기 때문에 이 附加價值는 企業内部에서 處分할 수 있는 收入이라고 할 수 있다.

넷째 이와 같은 附加價值는 실로 賃金總額과 一定比率로 變動하여 왔다는 것이다.

그리하여 結局 그는 「賃金은 生産價値(prodncion value) 즉 附加價值(added value)와 比例하여 一定率로서 變動하고 있다」라는 結論에 이른 것이다.

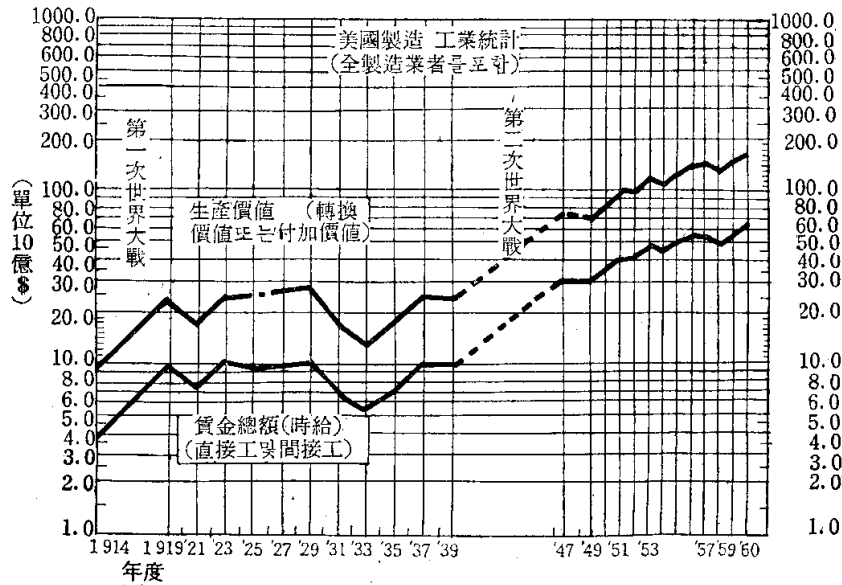
參考로 <表 4>에서 보던 보다 實證的 事實을 알 수 있다.

2. Rucker Plan 의 構造

Rucker Plan 이라 함은 生産附加價値의 增大를 目標로 한 勞使의 協力體制를 만들어 그 生産性向上의 成果를, Rucker 標準이라고 하는 一定한 分配率으로써 勞使間에 適正하게 分

(17) 高田 馨 教授는 前者를 「舊ラツカー・プラン」, 後者를 「新ラツカー・プラン」이라 하고 있다.

〈表 4〉 Ruckerer 生産分配의 原理의 實證
(1914-1960 에 關하는 年度別 生産價値와 賃金總額의 關係)



註 (1) Rucker 近似常數 (1914~1947)

賃金 1\$에 대한 生産價値 :	\$ 2.5384	1.0000
生産價値의 作業者에의 分配(39.395%) :	\$ 1.000	
生産價値의 會社의 分配(60.605%) :	\$ 1.5384	
總生産價値	100.000%	\$ 2.5384

相關係數 : $r=9996$

※ $S_y = \pm 1.663\%$

決定係數 : $r^2=9992$

(2) 위 圖表는 從軸 눈금은 對數 눈금이다.

(3) 生産價値와 賃金과의 變動의 相關係數 (r)가 0.9996 이라는 것은, 거의 1에 가깝고, 相關係數 1이라는 것은 生産價値가 10% 增加하면, 賃金도 10% 增加한다는 關係를 나타내고 있다. 즉 1에 가까우면 가까울수록 相關이 크다는 것을 表示한다.

(4) 相關係數의 自乘(r^2)이 0.9992라 하는 것은, 年間賃金에서 볼 수 있는 全部의 變動中 99% 以上은 每年의 生産價値에서 볼 수 있는 變化에 의해서 說明된다는 것을 의미한다.

配하는 Team-work Incentive Plan 이다. (18)

이와 같은 Rucker Plan 은 近代的 動的賃金方式의 代表的인 것의 하나로서 經營成果分配의 커다란 指針을 던지고 있다. 그 構造의 內容은 ① 生産價値 즉 附加價値를 產出하고, ② 이에 의해서 賃金常數를 算出하여, ③ 個人賃金을 決定하나, ④ 모든 決定은 勞使協力關係를 維持하기 위하여 委員會를 통해서 이루어진다고 要約할 수 있다.

以下 그 順序에 따라 Rucker Plan 의 內容을 概述하기로 한다.

가. 生産價値

Rucker Plan 의 出發點은 生産價値(production value)이다. 그의 定義에 의하면 「生産價値라 함은 企業 內部에서 勞働者, 管理者, 機械, 기타에 의해서 創造한 價値」이다. (19)

다시 말하면 「製造活動에 의해서 原料에 附加된 價値」(value added to raw material by manufacturing operations)이다. (20) 즉 原料의 調達價格에 附加된 價値가 生産價値이며,

<表 5> 美國의 製造業全體의 生産價値와 그 處分 (1914~47)

	단위 100만 \$	%
I. 賣 出 額	785,918	
II. 原料, 補助材料, 動力, 外部給付에의 支給	455,155	
III. 生産價値 (企業內에서 作業者, 管理者, 機械의 協同에 의해서 創造된 價値)	330,763	100.00
IV. 生産價値의 處分		
A. 賃 金	130,303	39.40
B. 其他의 支出		(生産價値의 賃金에의 分配率)
1. 俸給, 減價償却, 建物維持費, 保險料, 研究費, 旅費, 廣告費 등	200,460	60.60
2. 기타의 支出		
a) 他人資本利子		
b) 租 稅		
c) 自己資本利子		
d) 積立金		
V. 處分된 生産價値	330,763	
VI. 創造된 生産價値		100.00

(資料) 高田 馨, 前掲書, p.254.

(18) 今坂朔久, 前掲書, p.109.

(19) ① A.W. Rucker, Steigende Produktivität, Steigende Leistung, Steigender Lohn-Progress in Productivity and Pay; übertragen ins Deutsch von Diplomvolkswirt Dr. Waltrude Bruch, Diplomvolkswirt Lotte Englert.-1954. (以下 Progress in Productivity and Pay 로써 引用함)

② 高田 馨, 經營成果の研究, 1969, p.253.

(20) Rucker, A.W., Progress in Productivity and Pay, 1954, p.35.

그것은 소위 附加價值(added value)인 것이다. 이 定義로부터 明白한 것 처럼 生産價値는 賣出額에서 原料代, 補助材料 및 動力, 그 밖에 外部給付에 支給된 金額을 차감한 差額이다. 이와 같이 算出된 生産價値는 勞働者(作業者, 管理者), 債權者, 國家機關 및 企業自體의 生産價値貢獻度에 따라 分配된다.

以上の 關係를 圖示하면 다음 <表 5>와 같다.

이 圖示를 公式化해 보면 다음과 같이 될 것이다.

$$\text{賣出額} - (\text{原料代} + \text{補助材料代} + \text{動力費} + \text{外部給付代}) = \text{生産價値}$$

$$\text{生産價値} = \text{賃金} + \text{俸給} + \text{營業費用} + \text{他人資本利子} + \text{租稅} + \text{自己資本利子} + \text{積立金}$$

Rucker Plan 의 出發點은 이와 같은 內容과 構造를 가진 生産價値의 把握으로부터 시작된다. 그런데 이 生産價値는 前述한 바와 같이 通俗의인 附加價値와 거의 같은 內容인 것이다.

나. 賃金常數

Rucker Plan 에 의하면 賃金은 生産價値의 構成部分이나 이 生産價値에 대한 賃金分配分(Labor's Share of Production)을 어떻게 決定지을 것인가가 中核의 問題이다. 즉 Rucker 는 美國의 製造業의 1914~1947 年에 關하는 過去數字의 分析을 行하고 그것으로부터 分配分의 指標를 導出하였는데, 이것이 소위 그가 말한 賃金常數(Lohnkonstante)이다.⁽²¹⁾

이 過去數字의 分析에 의해서 Rucker 가 確認한 것은 다음과 같은 事實이었다.

첫째로 1 勞働時間 및 1 勞働年當의 實質賃金은, 1 勞働時間當 및 1 勞働年當의 生産性에 거의 正確한 對應關係에 있다는 것과,

둘째로 生産價値에 대한 年間賃金分配分은 年間生産價値의 39.395%를 示顯하였다는 것이다.⁽²²⁾

Rucker 는 以上과 같이 두 가지로 나누어 記述하고 있으나 그것은 結局 「賃金은 生産價値의 39.395%를 占하고 있다」는 事實이었다. 다시 말해서 Rucker 가 實證的으로 發見한 것은 賃金은 附加價値의 39.395%를 차지하고 있다는 것을 確認한 것이다.

이 比率의 計算過程과 年次別比率을 보면 <表 6>과 같다.

<表 6>에서 보는 바와 같이 Rucker 의 生産價値에 대한 賃金の 比率은 各 年度의 賃金を

(21) 美國의 統計에서는 鑛山業(石炭, 鐵網)과 製造業(manufacturing industry)를 區分하고, 後者에는 商業, 交通業은 除外된다. 이 「製造業」은 獨逸의 加工産業(verarbeitende industrie)에 해당하며, 크게 區分하면 生産財產業, 消費財產業, 食料品産業으로 構成된다. Rucker 의 區分은 이와 같은 製造業=加工産業으로 限定되어 있다. (A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 11)

(22) A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 44.

〈表 6〉 Rucker Plan 에 있어서 生産價値分配(賃金常數의 計算)
(1914~1954)

年度	(a) 生産價値 (單位百萬 \$)	(b) 賃 金 (單位百萬 \$)	(c) 生産價値에 對 한 賃金 比率 (b/a) (%)	年度	(a) 生産價値 (單位百萬 \$)	(b) 賃 金 (單位百萬 \$)	(c) 生産價値에 對 한 賃金 比率 (b/a) (%)
1914	9,386	3,782	40.29	1937	25,174	10,113	40.17
1919	23,842	9,664	40.53	1939	24,487	8,998	36.75
1921	17,253	7,451	43.19	1947	76,175	30,242	39.70
1923	24,569	10,149	41.31	(平均±1.663%)			
1925	25,668	9,980	38.88	1949	75,367	30,254	40.14
1927	26,325	10,099	38.36	1950	90,071	34,600	38.41
1929	28,719	10,885	37.90	1951	104,810	40,655	38.79
1931	17,462	6,689	38.31	1952	109,354	43,764	40.02
1933	13,150	4,940	37.57	1953	123,530	48,979	39.65
1935	18,553	7,311	39.41	1954	113,612	44,631	39.28

(資料) ① U.S. Census of Manufactures(A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 48)

② 韓國生産性本部, 生産性研究所, 우리나라 生産性的 動向과 成果配分構造의 實態, 1965年 9月, p. 26.

③ 高田 馨, 經營成果の原理, 1969, p. 255.

그 年度의 生産價値로써 除해서 얻은 比率의 算術平均値이다. 그리고 1914~1947 년의 標準偏差가 ±1.663%이며, 生産價値와 賃金과의 推移에 있어서의 相關係數는 +0.9996 이다. 즉 偏差는 적고 生産價値와 賃金과의 對應度는 높다는 것을 의미한다. 1914 年부터 1947 年에 이르는 34 年間의 實際數値로부터 얻은 39.395%의 比率(1949~1954 年の 그것은 39.381%)은 恒常 生産價値에 대한 賃金의 分配分이라 보아도 좋으므로, 이것을 Rucker 賃金常數라 한다. (23)

이와 같은 常數는 34 年間의 긴 歲月의 實數에서 얻은 것이므로, 이는 將來에도 生産價値에 대한 賃金分配分을 算出하는 基準으로써 妥當하다고 Rucker 는 생각하고 있다. 그리하여 어느 年度의 生産價値가 決定되고 그것을 이 常數에 乘하면 그 年度의 賃金總額이 算出된다. 이 賃金總額과 그 年度內에 支給된 實際賃金과의 差額은 追加賃金으로 支給되는 것이다.

다. 各 個人의 賃金

위에서 보는 바와 같이 Rucker Plan 은 生産價値에 대한 賃金總額의 常數를 決定하고

(23) ① 락카常數(Rucker constant)의 正確한 用語는 「大略의 常數」(Fast-Konstante)이었다(A.W. Rucker, Progress in Productivity in Pay, 1954, p. 47) ② 高田 馨, 前掲書, p. 256, ③ Rucker 의 賃金常數를 「賃金係數」라고도 한다. (韓國生産性本部, 生産性研究所, 前掲書, p. 26)

그것에 의하여 各年度의 賃金總額은 自動的으로 計算된다. 그러나 이것만으로는 賃金決定方法으로는 不充分하다. 왜냐하면 그것이 充分하자면 各個人에의 賃金支給方法과의 關係를 明白히 하지 않으면 아니된다. 그런데 Rucker는 유감히도 그 具體的인 方法을 表示하고 있지 아니하다. 단지 다음과 같이 論述하고 있다. 즉 「各作業者의 賃金은 時間給 賃金(超過給을 포함), 請負賃金, 割増賃金으로 成立되나, 이에 대해서는 Rucker Plan 採用後에도 變함이 없다. 따라서 生産性向上의 成果의 各個人에의 分配는 通常的인 賃金を 基礎로 計算된다」⁽²⁴⁾ 또 「Rucker 原理의 機能은 經營者側과 作業者와의 分配分이 全體的으로 市場生産에 따라 確定되는 것이다. 各個人에의 分配는 그 時點에서 支配되는 賃率에 의해서 決定된다」.⁽²⁵⁾

여기서 알 수 있는 바와 같이 Rucker Plan의 直接的인 課題로 삼고 있는 것은 管理者, 經營者와 區別되는 作業者 즉 賃金(wage, Lohn)取得者의 收入總額을 決定하는 것이다. 가답으로 그 内部的인 支給方法이나 個人에의 分配分의 計算에 대해서는 단지 「基本賃率을 中心으로 分配된다」고만 記述하고 있다.

그런데 여기서 基本賃金이라 함은 同一業種의 他企業이나, 同一地域內의 他企業과의 比較에 의해서 定해진 一定水準의 賃金率을 의미한다. 따라서 個人에의 分配賃金은 基本賃率에 比例해서 追加賃金を 分配함이 合理的이라 하겠는데, 이를 公式으로 表示해 보면 다음과 같이 될 것이다.⁽²⁶⁾

$$\text{生産價値} \times \text{賃金常數} = \text{賃金總額}$$

$$\text{賃金總額} - \text{既支給額(先給額)} = \text{追加賃金}$$

그런데 이 追加賃金を 어떻게 分配하는가에 대해서는 Rucker는 言及이 없다. 즉 基本賃率 그 자체를 基準으로 分配하는 것인지 또는 實際로 各人이 取得한 賃金에 比例해서 分配하는 것인지 Rucker는 明示하고 있지 않다.

私見에 의하면 追加賃金の 分配는 역시 基本賃率에 의해서 分配되는 것이 合理的으로 생각하는 바이다. 왜냐하면 基本賃率은 個人의 總體賃金算定의 基本率이 되기 때문이다.

라. 委員會의 役割

Rucker Plan의 根本目標는 勞使協力關係의 確立과 維持→生産性向上→公正分配→生活水準의 向上에 있다. 그러기 위해서 前提가 되는 것은 가장 客觀的인 指標가 되는 「市場生産

(24)(25) ① A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 61, p. 69, ② 高田 馨, 經營成果の 原理, 1969, p. 256.

(26) 高田 馨, 經營成果の原理, 1969, p. 257.

性」을 表現하는 生産價値의 確定과 賃金の 比率을 決定하는 것이나, 이 決定은 單純히 經營者가 單獨으로 行해서는 經營成果分配의 民主的 效果를 상실하는 結果를 가져 올 것이다. 따라서 Rucker Plan 에서는 그 決定에 勞使가 協力하여 決定할 수 있도록 委員會(commitee)가 構成된다. 이 委員會는 勞動者의 「精神的參加」를 確保하는⁽²⁷⁾ 效果를 가져 오는 것이다. 다시 말하면 勞動者들은 누구나 經營에 대해서 經濟的參加와 精神的參加를 希望하고 있으므로 前述한 生産價値와 賃金分配가 經濟的參加의 意義를 가진다면, 이 委員會制度는 精神的參加를 意味한다 할 것이다. 따라서 經濟的參加의 諸般事項은 이 委員會에 의해서 具體的으로 決定되며, 經營目標達成을 위한 動機化(motivation)가 부여되는 것이다.

이와 같은 委員會의 構成은 各 部門에서 1人을 차출하고, 委員의 3分の 1 내지 2分の 1은 職長級에서 차출한다. 그리고 委員會의 議長은 經營者 또는 그 委任을 받은 者가 된다.

3~4 개월에 委員의 3분의 1을 交替한다. 이렇게 함으로서 委員會는 항상 새로운 아이디어를 創出할 수 있다. 그리고 이 委員會는 企業의 規模如何에 따라 2~3 개까지도 結成된다.

委員會의 機能을 概觀하면 다음과 같다.⁽²⁸⁾

(가) 月間 및 年間の 目標(生産性向上과 追加賃金에 관한)를 設定한다. 이 追加賃金은 最初의 1個月은 5~10%로 함이 좋으나 대체로 20~30%로 잡는다.

(나) 다음 問題에 대해서 勞動者의 提案을 제시케 한다. 즉,

- ① 材料使用의 合理的方法, 損傷, 浪費, 破壞의 回避方法.
- ② 品質改良方法, 返品이나 割引 또는 製造工程 過程의 損失回避方法.
- ③ 上記 ① ②의 結果로서의 製品個數의 增加方法.
- ④ 不必要한 超過勤務의 抑止.

(다) 上記의 提案中 어느 것이 가장 實現可能性이 있는가를 研究한다. 그것에는 原則的으로 다음의 3가지 方法이 있다.

- ① 設備의 改良 특히 新設, 代替나 配置, 清掃나 檢査 時의 遊休時間의 減少.
- ② 個人의 發議 또는 管理者와의 協同에 의한 改良.
- ③ 相互關聯이 있는 勞動에 대해서 勞動者의 協同 改良과 摩擦, 誤解, 遲延을 排除한다.

(27) A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 69.

(28) 高田 馨, 前掲書, p. 258.

(라) 委員會의 開催時마다 議長은 議事日程을 表示한다. 이에 ① 前 會議時의 未決事項, ② 新案件의 提示 등을 포함한다. 委員會는 月 2回 開催하며, 1時間程度에서 끝난다.

(마) 每月, 追加賃金의 計算을 하기 위하여 情報를 提供한다. 經營實績이 좋거나 나쁘거나 委員會는 그 事實과 理由를 明白히 한다. 委員會의 任務는 좋은 實績을 유지하고 나쁜 實績을 改良하는데 있다.

(바) 委員會의 勸告는 適當한 管理者의 멤버에 위임되며, 그 責任者는 그의 決斷과 方法을 委員會에 報告한다.

(사) 委員會開催時마다 짧은 會議錄을 作成하며, 副本은 要求가 있을 때에는 勞働者에게 引渡된다.

이와 같은 委員會構成은 經營民主化의 一還策으로도 그 效果가 클 것이다.

3. Rucker Plan 의 長短點

이상에서 Rucker Plan 의 構造를 概述하였는데, 그의 特色을 檢出하면 다음과 같다.

가. Rucker Plan 의 長點

① Rucker Plan 은 賃金決定의 한 方法이다.

Rucker Plan 은 보통 利潤分配(profit sharing, Gewinnbeteiligung)의 方式이라고 理解하고 있는 者가 많으나⁽²⁹⁾ 그것은 誤解이다. Rucker 의 所說에 의하면 그의 「Rucker Plan」은 利潤分配制(方式)가 아니라 賃金決定方法의 하나라고 主張한다. 즉 그의 構想에 의하면 生産價値에 賃金常數를 곱해서 얻은 金額이 賃金總額이며, 이것은 先給賃金分(期中에 支給)과 追加支給分(期末에 支給)으로 區分된다. 生産價値에서 賃金總額을 차감하면 生産價値殘額이 算出되며, 여기에 諸損費와 함께 利潤이 포함된다. 한편 利潤은 自己資本利子(配當)와 積立金으로 區分된다.

이를 그의 計算順으로 表示해 보면 다음과 같다.

- i) 生産價値×賃金常數=賃金總額
- ii) 賃金總額=先給分(期中)+追加分(期末)
- iii) 生産價値-賃金總額=生産價値殘額
- iv) 生産價値殘額=俸給+經營費+他人資本利子+租稅+利潤
- v) 利潤=自己資本利子+積立金

(29) ① D.W. Belcher, "Wage and Salary Administration", 1959나 ② F. Baierl, "Productivitätssteigerung durch Lohnreizsysteme", 1958, S. 225 그리고 ③ 增田米治氏, "ラツカープランをめぐる諸問題——日本能率協會編, インダストリアル エンジニアリング—第2卷 第1號", 1960年1月 등 利潤分配制라고 하고 있다.

여기서 보는 바와 같이 賃金總額은 先給分과 追加分으로 나누고 있을 뿐이며, 追加分을 利潤分配分으로 보지 않는다. 오히려 그는 「利潤分配는 有害하다」고 까지 主張하고 있다.

즉 利益分配를 賃金에 포함시킬 때 企業의 自己資本蓄積을 阻害하고 나아가서는 그 企業의 生産力을 弱화시킨다. 만일 利潤分配가 一般的으로 行해지게 되면 國民經濟는 破局에 이르지는 않는다 하더라도 私經濟秩序의 힘을 低下시킬 것이다. 「利潤分配를 賃金政策의 一般原則으로 採用하는 것은 私經濟秩序의 否定은 아니더라도 有害하며 …… 不運하다」 또 「利潤分配는 賃金を 倫理의 原則에 의해서 形成하고자 하여도 결코 建設의 方法은 아니다」⁽³⁰⁾라고 強力히 主張하고 있다.

이와 같이 Rucker는 自己의 「Rucker Plan」을 「利潤分配方式」이라 하지 않고 어디까지나 「賃金分配方式」이라 主張하고 있다.

要件에 Rucker Plan의 最大의, 또는 中核의 問題性은 賃金勞動者의 生産性向上에의 動機化(motivation) 혹은 자극성(insentive)을 고취시키는 原理라고 할 수 있다. 따라서 Rucker Plan은 「生産性賃金分配의 原理」라고 말할 수 있다.

② Rucker Plan은 賃金の 公正性을 지향하는 技法이다.

무릇 賃金은 勞動者의 經營成果에 대하여 正當한 貢獻度에 따라 分配되어야 한다. 이것이 近代의 賃金決定의 指導理念이어야 하는데, Rucker Plan은 이 理念을 代表하는 技法이라 할 수 있다.

公正賃金이란 一般적으로 勞動의 生産性에 即應 혹은 對應하는 賃金을 의미한다. Rucker Plan에 있어서 賃金總額은 經營主가 一方的으로 決定하는 것이 아니라, 民主的 勞使委員會를 構成하여 生産價値를 算出하고 이 生産價値 즉 附加價値에 賃金常數를 乘함으로써 賃金總額을 算出함은 前述한 바이나, 이때 賃金常數는 바로 生産價値에의 勞動의 貢獻度를 表示하는 指標가 된다. 다시 말하면 이 賃金常數야 말로 作業勞動者의 全體의 貢獻分을 代表하는 基準이 된다. 生産價値가 여하히 變化하더라도 勞動全體의 貢獻分 즉 勞動者 分配分을 自動的으로 決定할 수 있는 것이다. 生産性向上에 의해서 生産價値가 增加하면 그에 따라 賃金總額도 增加할 것이다.

이와 같이 賃金常數를 媒介로 하는 計算은 生産性向上=生産價値增加→勞動分配分의 增加라는 對應關係를 確立하기 때문에 언제나 生産性對應의 賃金支給이 確定되고, 따라서 賃金の 公正性의 確保가 可能하게 된다. 賃金常數를 媒介로하는 生産價値 즉 賃金の 對應

(30) ① A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p.56, ② 高田 馨, 經營成果の研究, 1969, p.261.

的變化關係를 Rucker는 比例性의 原理(Grundsatz der Proportionalität)라고 하며⁽³¹⁾ 또 技術的으로는 常數技法, 比例性技法이라고도 表現한다.⁽³²⁾

③ Rucker Plan은 그 計算이 대단히 簡單하다.

賃金이 生産性向上에 對應하여 支給해야 된다는 경우 매우 重要的 條件은, 生産성과 賃金과의 相關關係가 計算技術的으로 尙상 展望可能해야 된다는 것이다. 賃金이 生産性에 對應(혹은 即應)한다고 치더라도, 賃金計算이 複雜해서는 賃金勞働者가 誤解하기 쉽다. 왜냐하면 計算의 複雜性에 의해서 經營者나 資本家들에게 勞働者들은 收奪 當하고 있는 것이 아닌가고 疑心할 수 있기 때문이다. 故로 賃金を 生産性에 對應시켜 勞働者들에게 協同을 求하는 理念의 實現에는 計算簡易性이 대단히 重要的 條件이 된다.

그런데 Rucker Plan에서는 이와 같은 條件을 充分히 만족시키고 있다. 즉 前述한 바와 같이 生産價値, 賃金常數 및 賃金總額, 그리고 그 分配分의 計算은 대단히 簡單하며, 個人의 恣意가 介在할 餘地가 별로 없음은 自明하다 할 것이다. 이와 같이 Rucker Plan의 一連의 計算過程의 간이성은 또한 그 特色의 하나가 된다고 하겠다.

④ Rucker Plan은 勞働關係를 重要視한다.

賃金은 勞働者의 所得이며, 그들의 經濟的關心의 中心點임으로 賃金問題決定에 는 勞使가 協力하는 制度化가 必要하다. Rucker는 이 點을 특히 重視하고 있다. 즉 Rucker Plan이 生産性 向上에 의한 生産價値增大를 賃金常數를 媒介로하여 賃金에 直結시키는 方法은 이미 그 自體가 勞使協力體制를 確保하는 役割을 하게 되는 것이다. 다시 말하면 Rucker Plan은 賃金常數의 算出에 이미 勞使協力の 精神이 내포되어 있고, 특히 委員會의 決定은 勞使協力體制의 具體的 혹은 經營制度的 表現이라 할 수 있다.

다시 말하면 生産價値에 賃金常數를 곱해서 賃金總額을 決定하고 委員會方式에 의해서 決定함은 소위 「精神의 參與」를 의미하고 있는 것이며, 이 精神的 參與를 可能케 함으로서 生産性向上이 本格的으로 實現되는 것이다. 물론 經濟的 參與가 確保되어 있지 않는다고 한다면 精神의 參與의 實効는 상실될 것이며, 永續性이 없을 것이다.⁽³³⁾ 이러한 의미로서 經濟的 參與가 어디까지나 Rucker Plan의 實體라 할 수 있으며, 그것을 보다 有効 強化하

(31) A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 63.

(32) 高田 馨, 經營成果の原理, 1969, p. 263.

(33) ① 高田 馨, 經營成果の原理, 1969. p. 268, ② Rucker에 의하면 「從業員은 일반적으로 日常의 勞動에는 그 精神力의 10% 이상 쓰지 않는다. 90%는 간 밤의 댄스, 유희나 축구시합 등의 생각이며, 또 다가오는 週末의 豫定을 생각하는데 소비된다. 만일 이中 5%를 協働에 活用할 수만 있다면 顯著한 效果를 나타낼 것이다」라고 叙述하고 있다. (A.W. Rucker, 前掲書, p. 70)

기 위한 前提로 精神的 參與가 確保됨을 要한다 할 것이다. Rucker Plan은 經濟的 參與가 確保되지 아니하면서 단순히 抽象的으로 精神的 參與를 主張하고 있지 않는 點은 注目할 만 하다.

⑤ Rucker Plan은 國民生活水準의 유지와 向上을 目標로 한다.

Rucker는 단순히 企業內部關係만을 注視하고 있는 것이 아니라, 그의 目標은 根本的으로 國民의 生活水準의 向上에 두고 있다. 그는 「새로운 均衡에의 유일한 길은 生産性的 跡進이며, 그것은 不斷히 增大하는 人間에게 보다 많은 자극을 주고 동시에 人間の 精神的인 活動에 새로운 可能性을 부여하는 것이어야 한다. 이것은 經營者의 創造力에 호소하게 되는 것이다.」⁽³⁴⁾라고 論述하고 있다.

또 그는 「欲求無限, 充足手段有限」이라는 經濟事情으로부터 言及하여⁽³⁵⁾ 人口의 增加에도 불구하고 生活水準의 維持向上을 實現하는 것이 私經濟秩序가 擔當하는 企業經營者의 使命 내지 課題로 보고 있는 것이다. 그리하여 이 課題를 實現하기 위하여 企業은 生産性 向上과 賃金の 增加가 必要하며 그 方策을 강구하는 것이 바로 그의 「Rucker Plan」이라고 主張한다. 그는 「生産性 向上은 惡이 아니며 善이며 그것은 歡迎해야 할 것이다」라고 確信하며, 「生産性 向上은 勞動者를 搾取하므로써 向上시킨다」라는 反私經濟秩序論者들의 反駁을 물리치고 있다.⁽³⁶⁾ 그는 生産性 向上→賃金の 增大를 達成할 수 있을 것이며, 그것은 나아가서는 充分히 經濟的 欲求인 生活水準의 維持向上을 可能케 한다고 確信하고 있는 것이다.

나. Rucker Plan의 短點

以上에서 Rucker Plan의 長點을 比較的 詳述했는데, Rucker Plan에도 短點이 없을 수 없다. 이를 列擧하면 다음과 같다.

① Rucker Plan에서는 勞動者 個人賃金の 決定基準이 未備하다.

Rucker는 經營成果分의 各個人에의 分配方式에 대해서는 具體的인 言及이 없다. 즉 前述한 바와 같이 Rucker Plan의 直接的인 課題로 삼고 있는 것은 管理者, 經營者와 區別되는 作業者의 收入 總額을 決定하는 것이다. 따라서 그 內部的 支給方法이나 個人에의 分配分의 計算에 대해서는 시사한 바가 없다.

다시 말하면 賃金總額에서 既支給賃金(先給分)을 公제한 殘額인 追加賃金を 實際로 個

(34) A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p.15.

(35) A.W. Rucker, op. cit., p.13.

(36) A.W. Rucker, op. cit., p.16.

人에게 分配하는 경우, 基本賃率에 의할 것인지, 實際支給賃金總額에 比例해서 支給되어야 할 것인가가 不分明하다.

② Rucker Plan의 賃金常數는 先行妥當性은 保障되지 않는다는 것이다.

Rucker Plan의 가장 中抽的役割을 하고 있는 것은 賃金常數인데, 이 賃金常數는 將來에도 언제까지나 妥當하다고는 볼 수 없다. 왜냐하면 이 賃金常數는 過去の 算術平均値에 의한 比率이기 때문에, 將來 生産條件, 市場條件이 變化하면 그대로가 適用될 수는 없기 때문이다. 다시 말하면 當年度에 얼마인가 라는 것과 過去の 分配率이 어느 程度였다는 것과는 같을 수 없다는 것이다. 따라서 이 賃金常數는 絕對性이 없고 各 個別企業의 生産性을 同一 比較基準으로 算出할 수 없는 것이다. 더구나 그것이 보다 合理的이고 信賴性을 가질려면, 同種産業別로 혹은 地域別로 區分해서 決定할 문제라고 생각되는 것이다.

③ 生産價値의 構成要素가 問題라는 것이다.

즉 生産價値=附加價値의 構成 中에는 minus的 要素(예를 들면 經營費, 支給利子, 租稅 등)가 內包되는데, 만일 生産價値가 plus的 要素(예를 들면 純利益)가 적고, 極端의 企業 經營成果가 赤字를 나타냈을 때에도 위와 같은 minus 要素만으로서 構成된 生産價値 즉 附加價値는 分配가 不可能하게 될 것이다. 따라서 Rucker Plan에서는 損失發生時의 勞動者에의 分配方法에 대해서 言及이 없다.

要컨데 이상과 같이 Rucker Plan은 약간 未及한 點이 있기는 하나 그 根本的理念이나 思想은 國民經濟生活 水準向上이라는 巨視的 面을 着眼하여 個個의 企業에 있어서 賃金常數를 基準으로 生産價値分配의 原理를 導出하였다. Rucker自身은 이와 같은 方法을 「近代的·動的賃金方策」이라 規定⁽³⁷⁾하고 있는데, 그것은 同時에 生産價値 즉 附加價値賃金分配方法인 것이다.

특히 그의 最大의 貢獻은 經營成果를 勞動成果와 資本成果의 分配原理를 明確히 하였고, 또 分配源泉의 增大를 위한 勞使雙方에 대한 行動의 刺戟劑(insentive plan)로서 또는 經營의 手段으로서 活用할 수 있는 實踐的 意義는 높이 評價되어야 할 것이다.

IV. Scanlon Plan의 原理

1. Scanlon Plan의 生成

Scanlon Plan은 勞使協力の 先驅者(a frontier in labor-management cooperation)⁽³⁸⁾인

(37) A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954, p. 60, p. 63.

(38) ① C.S. Golden, A Tribute to Joseph N. Scanlon, F. Lesieur, The Scanlon Plan, 1958, Part II, p. 2. ② 高田 馨, 經營成果の原理, 1969, p. 283.

Joseph N. Scanlon(~1956)이 提唱한 技法인데, Incentive Plan, Team-work Plan, 혹은 「節約計劃」이라고도 부르는 成果分配制度이다.⁽³⁹⁾ Golden(C.S.)에 의하면 「建設的인 勞使關係를 樹立하는 데에는 수 많은 試案이 있었지만, 過去 20年間に 있어서 最大의 成功을 얻은 것은 Scanlon Plan 이다.」라고 前提하고 이것은 「勞使關係의 概念에 새로운 次元을 부여한 參加의 技法(a technology of participation)을 創造하는데 貢獻한 것」이라고 論述하고 있다.⁽⁴⁰⁾

Scanlon(J.N.)은 會計士, 프로拳鬪家, 勞動組合의 指導者, 販賣主任 등 多彩로운 經驗을 가지고 1946年 M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology)의 勞使關係論의 教授가 되어 1956年 死亡하였다.⁽⁴¹⁾ 그의 死後 F.G. Lesieur가 그의 成果分配에 관한 一連의 論文과 그 밖의 關係論考를 묶어 “The Scanlon Plan”이라는 表題도 Massachusetts 工科大学에서 單行本으로 發刊하였다. 이 冊에는 關聯되는 많은 學者⁽⁴²⁾의 論述을 실었으며, Scanlon Plan의 전모를 論展하고 있다.

Scanlon의 根本思想은 위와 같은 그의 多彩로운 苦難에 찬 經驗 속에서 育成 發達하였다. 그는 謙虛하고 愛情에 찬 사람이었으며, 自制力(self-direction, self-control)이 강한 民主主義者였다.⁽⁴³⁾

Scanlon Plan의 經濟的 意義는 한 마디로 해서 常數로서의 賃金比率을 이용해서 賃金總額을 決定하고 經營成果를 勞使에 合理的으로 配分하는 方法이다. 이하 이의 技法을 概述하기로 한다.

2. Scanlon Plan의 構造

Scanlon Plan의 骨子는 企業의 賣出價値(賣出收益)에 대한 賃金總額은 보통의 경우는 一定比率이어야 하나 勞動者의 努力에 의해서 作業能率이 向上하여 코스트 節約이 실현되면 당연히 企業利潤은 販賣收益에 변화가 없더라도 向上하게 되며, 每日 賃金總額이 一定

(39) KPC, 生産性研究所, 우리나라 生産性的 動向과 成果分配構造의 實態, 1966年 9月, p. 27.

(40) F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, 1958, Part I, “A Tribute to Joseph N. Scanlon”, C.S. Golden 執律部分, p. 2.

(41) F.G. Lesieur, op. cit., pp. 4~8.

(42) 이 冊에는 同大學 勞使關係論의 教授 Charles A. Myers가 序文을 쓰고 여러 學者의 論考가 게재되어 있다. 주요 執筆者는 Cliton S. Golden, Douglas McGregor, Russel W. Davenport, George P. Shultz, Elbridge S. Puckett 등이다. 그리고 編者인 Frederick G. Lesieur는 Scanlon Plan이 가장 成功한 La pointe 機器製造會社의 管理職에 있던 자이며, 1950年 同社를 退社하고 Scanlon의 協力者로서 同 Plan의 普及에 努力한 사람이며, J.N. Scanlon의 承繼者이기도 하다.

(43) ① F.G. Lesieur, op. cit., pp. 3~15, ② 高田 馨, 經營成果의 原理, ③ 今坂 期久, 付加價値 生産性と 成果配分, 1969, pp. 189~192.

하다면 그 比率은 相對的으로 低下하고 勞動者의 努力分은 資本分의 分配에 흡수되고 만다. 따라서 이러한 缺陷 내지 不公平을 없애기 위하여 節約分의 一定比率을 bonus 形態로 勞動者들에게 分配하려는 것이다.

다시 말하면 過去의 特定時期의 實際勞務費를 算出하여 基準比率로 하고 이를 適用하여 어떤 期間의 基準勞務費를 決定하고 이것과 實際勞務費와의 差額을 節約 또는 不足額으로 서 算出한다. 그리하여 節約額은 一定比率로 勞動者에게 分配하며 이는 다시 各從業員의 期間中の 能率에 따라 分配한다는 方式이다.⁽⁴⁴⁾

Scanlon Plan 은 Rucker Plan 과 같이 일종의 Team-work Incentive Plan 인데, 그 構造的인 具體的 內容은 ① 基本量인 生産의 賣出價値를 算出하고, ② 이에 대한 賃金總額과의 比率 즉 賃金比率을 算定하여, ③ 生産의 賣出價値에 賃金比率을 곱하여 規準賃金을 算出하고, ④ 規準賃金과 實際賃金의 差額인 追加賃金을 確定하여, ⑤ 個人分配分을 計算하나, ⑥ 勞使委員會를 통하여 審議 決定하는 成果分配方式이라 要約할 수 있다.

以下 그 順序에 따라 內容을 論述하기로 한다.

가. 賣出價値

Scanlon Plan 은 賃金總額決定의 技法이나 그 根本이 되는 經濟量은 「生産의 賣出價値」(sales value of production)이다. 그런데 이 生産의 賣出價値는 純賣出價値(net sales value)에 在庫量(inventory)의 變動을 加減한 것이다. 단 이 加減計算을 하는 경우 在庫變動에는 完成品(finished goods)와 在工品(work in process)의 變化까지는 포함시키나, 原料(raw material)의 變動은 生産行爲에 關係하지 않았으므로 포함시키지 아니한다. 그리고 위에서 본 純賣出價値란 總賣出(gross sales)에서 返品, 運賃, 割引을 차감한 것이다.⁽⁴⁵⁾ 이를 公式化해 보면 다음과 같다.

$$\text{總賣出} - (\text{返品額} + \text{運賃} + \text{割引額}) = \text{純賣出}$$

$$\text{純賣出} + \text{在庫增加分} (\text{또는} - \text{在庫減耗額}) = \text{生産의 賣出價値}$$

이와 같이 算出된 「生産의 賣出價値」가 賃金總額計算의 基本量이 된다. 따라서 그것은 一定期間에 生産된 價値의 全額을 의미한다.⁽⁴⁶⁾

나. 賃金比率

Scanlon Plan 에 있어서의 賃金比率도 過去數字에 의해서 計算한다. 즉 過去 數個年에

(44) KPC, 生産性研究所, 우리나라 生産性的 動向과 成果配分構造的 實態, 1965年 9月, p. 27.

(45) F.G. Lesieur, op. cit., pp. 67~69.

(46) 在庫品과 在工品の 評價方法에 대해서 明示한 것이었으나 在庫品에 대해서는 賣價로, 在工品에 대해서는 原價로 評價함이 타당하다 할 것이다. (高田 馨, 前掲書, p. 285)

극한 「生産의 賣出價値」에 대한 賃金總額의 比率을 計算하여 그것이 將來에도 妥當한 比率이라 생각하여 適用시킨다. (47)

그런데 여기서 數個年이란 5~10年의 算術平均을 의미하며 (48) 賃金總額의 賃金의 概念은 工場作業者의 賃金(wage)과 事務員과 管理者의 給與(salary)를 포함하며, 또 有給休暇分도 포함한다. 따라서 wage라는 말 대신에 payroll이란 用語를 쓰고 있다. (49) 그러므로 正確하게는 「給與比率」이라고 해야 할 것이다.

이와 같은 賃金比率은 固定的이며 賃金定數 혹은 賃金常數(constant)라고 할 수 있으나 필요에 따라서는 修訂하게 된다. 다시 말하면 賣出額에 占하고 있는 製品의 比重이 變換 경우에는 賃金比率을 修訂해야 하는데, 그 實例를 들면 다음과 같다. (50)

(가) 變化前

製品 A의 勞務費가 賣出價値 U\$ 1當 ¢10이며, 製品 A의 賣出額이 全賣出額의 50%이다. 또 製品 B의 勞務費가 賣出價値 U\$ 1當 ¢20이며, 製品 B의 賣出額이 全賣出額의 50%이다. 이때의 全勞務費는 賣出額의 ¢15이다. 즉,

$$\begin{array}{l}
 \text{製品 A의 勞務費} \cdots \cdots \text{¢} 10 \times 50\% = \text{¢} 5 \\
 \text{製品 B의 勞務費} \cdots \cdots \text{¢} 20 \times 50\% = \text{¢} 10 (+ \\
 \hline
 \text{計} = \text{¢} 15
 \end{array}$$

(나) 變化後

製品 A가 全賣出額의 40%이며, 製品 B의 賣出額이 全賣出額의 60%로 변했다. 이때의 勞務費는 U\$ 1當 ¢16가 된다. 즉,

$$\begin{array}{l}
 \text{製品 A의 勞務費} \cdots \cdots \text{¢} 10 \times 40\% = \text{¢} 4 \\
 \text{製品 B의 勞務費} \cdots \cdots \text{¢} 20 \times 60\% = \text{¢} 12 (+ \\
 \hline
 \text{計} = \text{¢} 16
 \end{array}$$

그러하여 賣出額 U\$ 1當 ¢1만치 勞務費가 증가하였으므로 賃金比率은 1% 증가한 셈이다. 따라서 變化後의 賃金比率은 1% 증가하였고 이 增加比率에 의해서 賃金總額을 計算하면 된다.

다. Bonus Plan(追加 賃金總額)

위와 같이 ① 賣出價値와 ② 賃金比率이 決定되던 前者는 後者를 곱해서 그 기간에 支

(47) C.W. Brennan, Wage Administration, 1959, p. 279.

(48) F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, 1958, p. 71.

(49) 高田 馨, 前掲書, p. 285.

(50) ① F.G. Lesieur, The Scanlon plan, 1958, p. 72, ② 高田 馨, 前掲書, pp. 285~286.

給할 賃金總額(norm payroll)을 算出한다. 그리하여 그 기간의 實際支給賃金(actual payroll)을 차감하면 그 기간에 「追加로 支給할 賃金總額」(bonus pool)이 算出된다. 이를 公式化해 보면 다음과 같다.

$$\text{生産의 賣出價値} \times \text{賃金比率} = \text{規準賃金}$$

$$\text{規準賃金} - \text{實際賃金} = \text{追加賃金(bonus pool)}$$

라. Bonus 의 分配

위와 같이 算出한 bonus pool 은 全額을 從業員에게 分配되는 것이 아니라, 積立金으로 一部를 公積하고 殘額을 다시 會社와 從業員에 分配되는데, 그 內容은 다시 다음과 같다.

(가) 積立金の 控除

Scanlon Plan 의 bonus pool 은 前述한 바와 같이 全額을 從業員에게 分配하는 것이 아니라, 그 全額의 25%를 積立金(reserve)으로 保留한다. 이는 賃金積立金이라고 할 性質의 積立金이다. 즉 1個年間 每月 1定比率로 賃金を 算出하여 支給함으로 그 中 實際賃금이 規準賃金 보다 超過하는 달(月)이 있는 경우, 그 때의 差額은 事實上 返戻 받는 것은 期待할 수 없으므로 이 賃金積立金에서 支給한 것으로 해 두는 것이다.

이의 計算節次의 實例을 보면 다음과 같다.⁽⁵¹⁾

〈例〉

어떤 會社의 어느 달(月)의 實際支給賃금이 100 만원이거나, 이 때의 規準賃金은 80 만원이었다. 즉 그 差額 20 만원은 賃金積立金에서 控除補填하여 賃金計定の 바란스를 맞춘다.

賃 金		現 金	
(1) ₩ 1,000,000	₩ 200,000 (2) ₩ 800,000 (3)		₩ 1,000,000 (1)
損 益		賃金積立金	
(3) ₩ 800,000		(2) ₩ 200,000 (기말 ₩ 300,000)	₩ 500,000

그리하고 賃金積立金の 殘額 30 만원은 期末에 從業員에게 分配된다. 賃金積立金 20 만원은 賃金先給分補填으로 支給되는 結果가 된다. 즉 前年度期間中에 賃金補填分으로 20 만원을 支給받고 30 만원은 bonus 로 받는 셈이 되어, 필경 그 받는 時間과 名稱의 差異가 있을 따름이다.

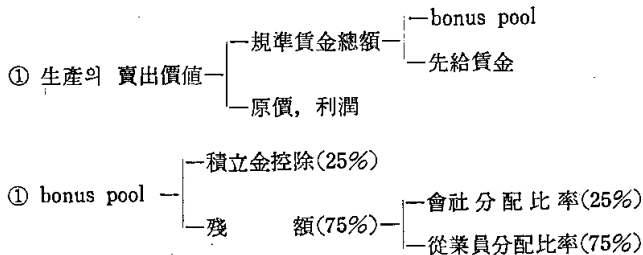
(51) 高田 馨, 前掲書, p. 287.

(나) 會社分配比率

bonus pool(追加賃金總額)에서 積立金を 差減한 殘額은 會社와 從業員에게 分配된다. 會社의 分配分(company share)은 資本成果라 할 수 있는데, 보통은 積立金 殘額의 25%이다.

(다) 從業員全體의 分配比率

bonus pool의 殘額 中 25%를 會社分配比率로 하면 나머지 75%는 從業員全體의 分配分이 된다. 이는 每月 計算하였다가 다음 달에 各者에게 支給된다. 이를 圖解하면 다음과 같다.



bonus pool로부터 차감한 積立金도 年度末에는 從業員에게 支給되므로, 從業員의 bonus 收入은 bonus pool의 81.25%가 된다.

$$75 \times 0.75 = 56.25(\%)$$

$$56.25 + 25 = 81.25(\%)$$

(라) 從業員 各 個人에의 分配

이상의 計算方法은 從業員全體에 대한 計算이나 各 個人에의 分配計算은 既支給賃金を 基準으로 分配된다. 이 基準이되는 賃金を 參加賃金(participating payroll)이라 하는데, 이것은 實際勞動時間에 대한 賃金이다. 그러므로 起過勤務時間의 premium에 相當하는 金額이나 有給休暇의 賃金은 除外된다.

마. Scanlon Plan의 計算例

이상 概述한 Scanlon Plan의 構造를 Puckett의 例示를 보면 아래와 같다.⁽⁵²⁾

(가) 賃金比率의 算出

<表 7>은 某會社의 統計로 Scanlon Plan에 의한 計算이다. 그 要領은,

(52) E.S. Puckett, Measuring Performance under the Scanlon Plan, (F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, Part II, Sec. 6.) pp. 68~71.

<表 7> 賃金比率기타算出

1956年	純賣出 (1)	在庫變動 (2)	生産의 賣出價値 (3)	工場賃金 (4)	俸給 (5)	休暇分 (6)	賃金總額 (7)	比 率 (7) ÷ (3) = (8) (%)
1月	\$846,349	15,365	861,714	185,796	79,627	12,402	277,825	32.2
2	855,555	78,532	934,087	204,949	87,836	12,402	305,187	32.7
3	795,326	-9,856	785,470	194,916	83,535	12,402	290,853	37.0
4	682,540	11,363	693,903	200,547	85,949	12,402	298,898	43.1
5	754,430	61,337	815,767	216,148	92,635	12,402	321,185	39.4
6	863,115	-6,542	856,573	225,032	96,442	12,402	333,876	39.0
7	462,867	20,853	483,720	132,861	56,941	12,402	202,204	41.8
8	921,173	12,624	933,797	218,231	93,527	12,402	324,160	34.7
9	950,161	-3,009	947,152	217,834	93,357	12,402	323,593	34.2
10	851,333	8,751	860,084	239,100	102,471	12,402	353,973	41.2
11	826,551	17,883	844,434	254,094	108,898	12,402	375,394	44.4
12	703,158	10,763	713,925	210,704	90,301	12,402	313,407	43.9
	9,512,558	218,068	9,730,626	2,500,212	1,071,519	148,824	3,720,555	38.2(平均)

<表 8> 1957年 1月分 Bonus 計算表

總賣出額	\$898,780
運賃	12,268
返品	3,465
純賣出	883,047
在庫變動量	67,076(+)
生産의 賣出價値	950,123
規準賃金 (38.2%)	362,947
實際賃金	
作業員	206,674
事務職員	88,574
有給休暇分	12,402
Bonus Pool	55,297
積立金 (25%)	13,824(-)
Bonus 殘額	41,473
會社分配額 (25%)	10,368(-)
從業員分配額 (75%)	31,105
支給 Bonus 의 參加賃金의 比率	

(\$31,105 ÷ \$295,248) 10.5%

(1) ± (2) = (3)

(4) + (5) + (6) = (7)

(7) ÷ (3) = (8)

즉 1956 年의 賃金比率 算術平均은 38.2% 이다.

(나) Bonus Pool 의 算出

위에서 算出한 38.2%를 適用하여 bonus 計算을 해보면 <表 8>과 같다.

이에 의하면 bonus pool 은 \$ 55,297 이며, 從業員全體에 대한 bonus 額은 \$ 31,105 임을 알 수 있다. 그리고 參加賃金(從業員의 實際勞動時間에 대한 賃金)과 支給 bonus 와의 比率 $(= \frac{\text{從業員支給 bonus 額}}{\text{參加賃金總額}})$ 은 10.5%임을 알 수 있다.

(다) 從業員 各 個人의 分配

上記 例의 Puckett 氏는 各 個人에의 分配分의 計算이 없으므로 Brennan 氏의 計算例⁽⁵³⁾를 보면 다음 <表 9>와 같다.

<表 9> 各 個人 Bonus 計算表

姓 名	實際勞動時間	中 超過勞動時間	基 準時間賃率	實際支給賃金總額	參加賃金總額	bonus 率 (%)	bonus
A	200	40	\$ 1.20	\$ 264.00	\$ 240.00	58.1	\$ 139.44
B	160	—	1.10	176.00	176.00	58.1	102.26
C	120	—	1.20	144.00	144.00	58.1	83.66
D	192	33	0.90	187.80	172.80	58.1	100.40
E	176	16	1.00	184.00	176.00	58.1	102.26
				計 955.80	908.80		528.02

이 경우 超過勞動時間에는 基本賃率의 1.5 培가 支給되어있다. 이 中 0.5 培分은 參加賃金에 算入치 아니한다.

例로 A 의 경우를 보면, 實際勞動時間 200 時間 中 40 時間은 超過勞動時間인므로 實際支給賃金은,

$$\$ 1.20 \times (200 \text{時間} - 40 \text{時間}) = \$ 192.00$$

$$\$ 1.20 \times 1.5 \times 40 \text{時間} = \$ 72.00 (+)$$

$$\underline{\$ 264.00}$$

그러나, 參加賃金에는 時間에 대한 premium ($\$ 1.20 \times 0.5 \times 40 = \$ 24.00$)은 算入하지 아니한다. 結局, 參加賃金은 全勞動時間에 대해서 基本賃率을 곱한 것이다. 즉,

(53) C.W. Brennan, Wage Administration, 1959.

$$\$ 1.20 \times 200 \text{時間} = \$ 240.00$$

이는 上記 $\$ 264.00 - \$ 24.00 = \$ 240.00$ 와 一致함을 알 수 있다.

그리고 이 例에서 各人の 參加賃金에 대한 bonus 比率이 58.1%은 다음의 算式으로 計算된 것이다. 즉,

$$\$ 528.06(\text{支給 bonus}) \div \$ 908.80(\text{參加賃金}) = 58.1(\%)$$

그리하여 이 58.1%를 各人の 參加賃金에 곱하면 各人の bonus 가 算出된다.

따라서 bonus 總額은 要件에 다음의 公式으로 表現된다.

$$\frac{\text{支給 bonus 總額}}{\text{參加賃金}} = \text{bonus 率}$$

$$\text{參加賃金} \times \text{bonus 率} = \text{bonus 總額}$$

이 關係式은 <表 8>에 適用해 보아도 一致한다. 즉,

$$\$ 908.80 \times 58.1\% \doteq \$ 528.02$$

단 $\$ 528.06 - \$ 528.02 = \$ 0.04$ 의 차액은 計算技術上的의 差額이다.

要件에 各人の bonus 는 各人の 實際勞動時間에 대한 基本賃金總額에 比例分配되었다는 것을 알 수 있다. 여기에 基本時間賃金の 重要性이 있다.⁽⁵⁴⁾

바. 委員會의 構成과 職能

Scanlon Plan 에서도 Rucker Plan 에서와 같이 委員會가 있다. bonus 制度가 經濟的 參加制度를 의미한다면 이 委員會制度는 精神的 參加制度를 의미하는 具體的 方式이다. 이 委員會制度에 의하여 從業員의 精神的 能力이 充分히 발휘되며 生産性向上과 勞使協力을 促進시킬 수 있다.

委員會에는 生産委員會(production committee)와 審査委員會(screening committee)가 있다. 後者는 前者보다 優位의 위치에 있다.

(가) 生産委員會

生産委員會는 生産性向上方策을 論議한다. 즉 材料節約方法, 作業方法改良, 月間의 部門計劃 등을 議決하며 또 從業員이 提出한 提案(suggestion)을 심의한다. 그 構成員은 職長級의 管理者와 組合員의 互選에 의한 組合代表者로써 構成되며, 그 人員은 보통 同數로 한다. 委員會는 部門別(小規模企業은 數個部門)로 組織되며, 議事決定은 投票에 의하지 아니하고 管理者側에서 最終的으로 決定하며, 議事內容은 記錄에 의하여 部門全員에게 通

(54) 高田 馨, 前掲書, pp. 289~290.

知된다. 會議은 적어도 1個月에 1回 이상 개최한다.⁽⁵⁵⁾

(나) 審査委員會

審査委員의 機能은 ① 前月の 營業成績을 審査하고 bonus 額을 決定한다. ② 經營者側에서 Scanlon Plan 에 영향을 미치는 諸般事項을 說明하고 論議한다. ③ 各 生産委員會로부터 提出될 모든 提案을 論議하는 것 등이다.

審査委員會는 全社에 1個만이 存在하며, 經營者側(top-management)의 代表와 勞組代表의 同數로써 構成되며, 8~12명 정도가 보통이다. 經營者側의 社長이나 副社長이 議長이 되며, 委員으로서 controller, 技術部長, 工場長 등이 參加하며, 勞組側은 生産委員會의 멤버로부터 選出한다. 委員會는 每月 1回 開催되는데, 역시 票決에 의하지 않고 最終 決定權은 經營者側에 있다.⁽⁵⁶⁾

그리고 分權管理方式을 취하고 있는 경우에도 生産委員會, 審査委員會가 各 部門마다 構成되나, 部門으로서 해결치 못하는 重大事項은 本社의 統括委員會(over-all top committee)에 이첩된다.⁽⁵⁷⁾

3. Scanlon Plan 의 長短點

以上에서 Scanlon Plan 의 大要를 概述하였는데, 그 特色을 간추려 보면 다음과 같다.

가. Scanlon Plan 의 長點

① Scanlon Plan 은 利潤分配方式이 아니고 賃金決定方式이다.

Scanlon Plan 을 利潤分配方式이라 해석함은 오해이다. Scanlon 自身도 利潤分配方式임을 否認하고 利潤分配方式은 많은 경우 所期の 目標, 즉 勞使協同關係의 確立維持를 달성하지 못했다고 指適하고 있다. 그 理由로서 그는 다음 두 가지를 들고 있다.⁽⁵⁸⁾

첫째로 利潤分配는 正當한 賃金上昇을 저해한다는 感情을 勞組 혹은 從業員에 풍기는 경우가 많다. 다시 말하면 勞組나 從業員으로부터 利潤分配分은 賃金の 代替物(substitute) 또는 後積賃金(deferred wage)으로 理解시켜야 된다는 것이다.

둘째로 利潤分配의 決定은 전혀 會社側이나 經營者側이 一方的인 判斷에 의하여 행해짐으로 勞組나 從業員의 參加意識이 일어나지 않는다는 것이다. 利潤分配는 勞組에 대한 會社側의 對抗手段으로 採用되었던 경우가 많았다는 歷史的事實로 미루어 보아, 一般적으로 利潤分配에 대해서는 勞組나 從業員들의 反感이 있어 왔다는 것이다. Scanlon 은 利潤分配

(55) F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, p. 46.

(56) F.G. Lesieur, op. cit., pp. 48~49.

(57) F.G. Lesieur, op. cit., p. 166.

(58) F.G. Lesieur, op. cit., pp. 133~142.

制度가 勞組나 從業員의 反感을 사코 결국 勞使協力關係의 確立에 貢獻하지 못했던 實例를 2가지 들고 그 어느 것이나 「勞組弱策」의 性格을 지니고 있었다는 것을 指摘하고 있다. (59)

要컨데 Scanlon Plan 은 「利潤分配方式」이 아니라 「賃金決定方式」이며, 既述한 바와 같이 明確한 最終的貨幣量 즉 價値計算에 의해서 各人の 生産貢獻을 各人の 所得으로써 自動的으로 具體化시키는 方式인 것이다.

② Scanlon Plan 은 經營參加制度의 典型的인 方式이다.

Scanlon Plan 의 根本理念은 從業員의 參加意識(sense of participation)을 고취시키는 것이며, 그 根本原理는 參加原理(principle of participation)인 것이다. (60) G.P. Shultz 가 말한 것 처럼 「Scanlon 은 組織의 根本原理로서의 參加의 主唱者」이다. (61) 그것은 Scanlon 스스로가 人間の 價値와 能力에 대해서 깊은 尊敬과 信賴를 가지고 있는데 起因한다. (62) 고한다.

아무튼 Scanlon Plan 에서는 勞動者들이 누구나 가지고 있는 參加意識을 實現할 수 있도록 하는 方式이 갖추어져 있다. 즉 經濟的 參加로서는 生産性即應 分配方式인 bonus 制度가 있으며, 精神的 參加로서는 生産性向上을 論議하는 生産委員會와 bonus 額을 決定하는 審査委員會가 있다. 그리하여 從業員이나 勞組에게 協力關係를 確立시키며, 民主主義的 經營方法을 營爲할 수 있도록 하는 것이다. 그러므로 Scanlon plan 은 이와 같은 委員會를 통하여 勞組의 弱體化를 希望하는 것이 아니라 그 反對로 勞組의 強力化를 前提로 하는 것에 (63) 그 特徵이 있다.

③ Scanlon Plan 의 基本量은 生産의 賣出價値라는 것이다.

다시 말하면 Scanlon Plan 의 基本量의 決定은 物量計算에 의한 量이 아니라 市場評價를 받은 貨幣量으로서의 賣出額이라는 것이다. 貨幣量으로 그 價値額을 基本量으로 삼는다는 것은 「分配에 結付시키는 가장 合理的인 量」(64)임을 나타내는 것이다. 뿐만 아니라 그것은 生産時間의 短縮이나 단순한 費用節約을 基準으로 bonus 나 premium 을 給與하는 경우에 比해서 含蓄 現實의이며 同時에 理論的이다. 따라서 從業員은 企業의 經營成績과

(59) 高田 馨, 前掲書, p. 295.

(60) F.G. Lesieur, op. cit., p. 20.

(61) G.P. Shultz, Worker Participation on Production Problems, (F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, Part II, Sec. 5, p. 51)

(62) F.G. Lesieur, op. cit., p. 89.

(63) F.G. Lesieur, op. cit., p. 139.

(64) 高田 馨, 前掲書, p. 292.

自己의 所得과 의 關係를 보다 現實的으로 容易하게 理解할 수 있으며, 納得할 수 있는 것이다.

이에 대해서 Puckett 는 「어떠한 物量的基準 보다도 賣出額(數字)를 사용하는 것은 從業員에게 全體的 數字를 理解시키기 위해서 重要な 要素이다」. (65)

이와 같이 Scanlon Plan 의 分配基本量이 貨幣額으로써 表現되며 測定된다는 것은, 다시 말하면 經營의 最終的判定이 販賣市場에서 形成되었는데 賣出額이라는 價値計算量으로써 表現된 것은, 單純한 費用節減이나 勞動時間의 減少를 基準으로 하는 賣出價値를 基準으로 하는 것 보다 現實的이고, 理論的이라는 것을 認定할 수 있는 것이다. (66)

④ Scanlon Plan 은 賃金決定方式이 簡單하다는 것이다.

前述한 바와 같이 Scanlon Plan 은 生産의 賣出價値에 賃金比率을 곱하여 基準賃金總額을 算出하고, 基準賃金總額에서 期間中 既支給賃金額을 公제함으로써 追加賃金인 bonus pool 을 算出한다. 그리하여 여기에서 積立金을 公제하고 會社分과 從業員分으로 分配하게 된다. 따라서 그 賃金決定計算이 대단히 간단하다.

그러므로 Scanlon Plan 成功의 秘密은 賃金決定方式 그 自體가 簡明하며 또 實際的이며 合理的임으로 參加意識을 確立시킬 수 있었으며 委員會制度나 會社側의 率直한 태도는 그것을 強化한 것이라고 理解할 必要가 있다. (67)

나. Scanlon Plan 의 短點

이상과 같은 長點이 있는 反面에 短點도 散見되는데, 그것을 간추려 보면 다음과 같다.

① Scanlon Plan 의 基本量의 算出過程에 未備點이 있다.

즉 Scanlon Plan 은 賣出價値를 基本量으로 삼는 것 自體는 그 長點으로 認定된다 하더라도 그 算出過程에서 製品이나 在工品の 在庫의 增加分을 純賣出額에 加算하고, 그 減耗分을 純賣出額에서 公제하는 것은 不當하다. 왜냐하면 製品이나 在工品の 在庫의 增加는 물론 生産의 結果 發生한 것임으로 「生産의 賣出價値」에 포함시켜야 된다고 하겠지만, 生産된 것은 販賣되지 않으면 bonus 分配의 基本量에 算入할 資格이 없다고 인정하지 않으면 아니된다.

Scanlon Plan 에서는 現實的으로 販賣한 金額 즉 總賣出이 少額인 때도 在庫가 增加하고 있으면 bonus pool 가 增加하게 된다. 極端的으로 말하면 賣出額이 零이고 1 個月의

(65) F.G. Lesieur, op. cit., p. 74.

(66) 高田 馨, 前掲書, p. 292.

(67) 高田 馨, 前掲書, p. 295.

生産量이 모두 在庫額으로 되는 경우에도 bonus를 支積해야 한다는 모순에 빠진다. 賣出價値를 基本量으로 한다는 Scanlon Plan의 理念에 철저히 지키기 위해서는 오히려 在庫量의 變化를 純賣出額에 加減함이 없이 단순히 純賣出額으로써 基本量으로 삼는 것이 타당하다. 왜냐하면 純賣出額이야말로 眞正한 市場判定을 받은 價値額이기 때문이며, 그것은 分配의 基本量으로서 資格이 있다.⁽⁶⁸⁾

Scanlon Plan은 賣出을 重視한다고 하면서도 實際에 있어서는 販賣活動의 重要性을 輕視하고 있다.

② Scanlon Plan의 過去比率의 未來妥當性は 信賴性이 弱하다.

Scanlon Plan에 있어서 基本量인 「生産의 賣出價値」에 賃金比率을 곱해서 規準賃金을 算出하는데, 이때 賃金比率은 過去數字에 의해서 算出하고, 그것을 未來에도 妥當하다고 假定하고 있다. 다시 말하면 過去比率의 未來妥當性을 前提로 하고 있다. (물론 前述한 바와 같이 製品의 賣出額에 占하는 構成比의 變化나 技術革新의 경우에는 이 比率의 再吟味 내지 修訂이 認定되고 있지만) 當年度의 賃金比率은 얼마인가라는 것과 過去の 그것이 어느 정도였다는 것과는 다르기 때문이다. 따라서 이 賃金比率은 絕對性은 없다 할 것이다.

그러므로 理想的으로는 過去數字에 의존하지 아니하고 現在대로 妥當性이 있고 科學性이 있는 賃金比率을 發見해야 한다. 그러나 이 問題는 實際에 있어서는 困難性이 많으며, 現在까지 새로운 算出方法이 發見되고 있지 않다.

그리하여 結局은 過去比率의 平均値를 現在나 將來에 適用하는 수 밖에 別 道理가 없다. 왜냐하면 過去比率은 첫째로 製品의 賣價, 生産諸要素의 價格이 각각의 市場競争에 의해서 客觀的으로 具體化되어 있으며, 둘째로 勞使의 分配鬭爭의 落着點을 포함하고 있는 것임으로 製造나 販賣에 큰 變化가 없으면 過去比率의 將來妥當性을 그대로 認定하는 수 밖에 없을 것이다.⁽⁶⁹⁾

③ bonus pool의 分配에 있어서 會社分配分은 너무 過大하지 않나 하는 것이다.

Scanlon Plan의 bonus pool의 分配는 우선 積立金(reserve)을 공제하나 이것은 結局 賃金補填이나 年度末에 가서 從業員에 分配되는 것에는 異議가 없다. 그러나 積立金控除 이외에 會社分配分(company share)을 다시 공제하는 것은 一種의 資本分配分으로서 理解는 가나 그 比率이 過大하다고 생각하는 것이다. 元來 bonus pool은 追加賃金이므로 賃金取得權이 있는 從業員에게 金額이 分配되어야 할 性格을 가지고 있다. 그러함에도 불구하고

(68) 高田 馨, 前掲書, pp. 292~293.

(69) 高田 馨, 前掲書, p. 293.

하고 상당히 큰 比重인 18.75%(75×25%=18.75%)가 會社分配分으로 차감당함은 非論理的이라 하지 않을 수 없다. payroll ratio에 의해서 算出한 賃金總額은 모든 payroll earner에 取得되지 않으면 Scanlon Plan 計算方式 全體에 一貫性을 缺하게 될 것이다.

要컨데 Scanlon Plan은 약간의 缺點은 散見되나 그 根本的 理念이나 思想은 勞動者의 給與의 增大를 꾀하며, 특히 物質的 經濟的 參加로서 生産性 即應分配分式에 의한 bonus 制度和 精神的 參加로서 生産委員會나 審査委員會制度는 經營民主化의 進一步한 近代的 制度로서 높이 評價해야 하는 것이라 생각되는 것이다.

V. Rucker Plan 과 Scanlon Plan 의 比較

以上에서 Rucker Plan 과 Scanlon Plan 의 內容을 概述하였는데, 兩技法은 根本思想이나 理念에서 接近面을 가지고 있으며, 內容面에서 대단히 類似한 點이 있다.

이하 兩 Plan 의 異同性을 比較檢討해 보기로 한다.

1. 根本思想의 共通性

첫째로 兩技法은 根本思想이나 指導理念에서 그 共通性이 있다. 즉 兩技法의 一貫된 精神은「參加의 原理」(principle of participation)이다. 그것은 ① 經濟的 參加를 具體化한 賃金の 自動的 決定과 分配方法 ② 精神的 參加를 具體化한 委員會制度 등은 이 參加의 原理를 具現한 것이며 近代 經營民主化의 典型的 制度라 할 수 있다. 이 制度가 前提가 되어 있음으로 해서 調和있는 勞使協力關係가 維持 내지 確立되며, 나아가서는 兩技法의 窮極의 目標인 生産性向上에 의한 生活水準의 增大를 可能케하는 것이다.

2. 勞動組合 強化思想의 同一性

兩技法은 다 같이 勞組를 否定 또는 弱化할려는 것이 아니라 그 強化를 主張 내지 前提로 하고 있다. 또 資本主義를 否定하는 것이 아니라 오히려 그 信奉者라는 點에서 그 同一性을 찾아 볼 수 있다.

3. 個別的 技法上的 異同性

兩技法에 있어서 賃金總額決定의 技法上에서 그 共通性을 찾을 수 있다.

① 基本量策定上에서 유사점이 있다.

Rucker Plan 의 基本量이 「生産價値 즉 附加價値」인데, 대하여 Scanlon Plan 의 基本量은 「生産의 賣出價値」이다. 그런데 兩者의 量은 同質이 아니다. 즉 Rucker 의 生産價値를 基本量으로 삼은 理由는 그것이 經營者와 勞動者 및 機械(資本) 등 3者의 協力에 의하여

創出하였으므로 그들에게 公平하게 分配 歸屬되어야 한다는 點에 主眼을 두고 있기 때문이다. 또 Scanlon 이 賣出價値를 基本量으로 한 理由는 Rucker 의 경우와 같이 「創出의 主體」에 대한 配慮가 없으나 賣出額은 貨幣量으로 파악되며, 實際的 明瞭한 基本量인 까닭이다. (70)

이와 같은 차이가 있으나 兩者의 共通點은 市場生産性を 尊重한다는 것이다. Rucker 의 「生産價値」나 Scanlon 의 「生産의 賣出價値」는 결국 販賣市場에 있어서 市場價格에 의해서 決定된다. 生産性を 市場生産性으로 간주하는 것은 資本主義社會의 企業으로는 當然하다 할 것이다. 單純히 勞動時間의 節約이나 生産個數의 增加에 의해서 割增賃金を 支給하는 것은 勞務的 生産性에 의한 分配方式이다, 이 物的 生産性은 最終的 基準으로는 不適當한 것은 當然하다. 다시 말해서 市場生産性이 最終的 基準이 되지 않으면 아니 된다. 物的 生産性和 市場生産性은 반드시 一致하는 것이라고는 保證되지 않는다. 왜냐하면 生産個數의 增加나 勞動時間의 節約이 된 부분만큼 賣出과 原價와의 차가 增大했다고 할 수 없기 때문이다. (71)

② 賃金常數의 類似性

Rucker 는 賃金常數(wage constant)라 하고 Scanlon 은 賃金比率(wage ratio)이라 하나 그 比率은 原則적으로 固定的인 것임으로 常數라 하여도 無妨할 것이다.

그런데 Rucker Plan 에서나 Scanlon Plan 에서나 基本量이 確定되면 이 賃金常數를 곱해서 賃金總額을 確定지을 수 있으므로 賃金常數는 兩技法의 中核的 要素라 할 수 있다. 왜냐하면 賃金の 自動的 決定을 賃金常數에 의해서 可能케 하고 勞使間의 分配問題를 公平케 하며 나아가서는 勞使協力關係를 確立시키는데 큰 貢獻을 하였기 때문이다.

그런데 Rucker Plan 나 Scanlon Plan 은 다 같이 過去數字를 基準으로 比率을 算出하고 그것이 現在나 將來에도 妥當한 比率이라고 前提하고 있다. 이는 前述한 바와 같이 嚴密性을 欠하고 있어 理想的인 것은 못되나 實際에 있어서는 다른 方途가 없으므로 이를 認定하지 않을 수 없다.

다만 兩技法의 賃金の 範圍에 있어서 Scanlon Plan 이 보다 廣範圍하다. Rucker Plan 의 賃金은 勞動者에게 支給되는 賃金만을 포함하나, Scanlon Plan 에 있어서는 賃金이외에 管理者의 給與額도 賃金에 포함시키고 있는 點이 다를 뿐이다.

③ 分配方法의 同質性

(70) 高田 馨, 前掲書, p. 304.

(71) 高田 馨, 前掲書, p. 304.

<表 10> Rucker Plan 과 Scanlon Plan 의 比較

	Rucker Plan	Scanlon Plan	備 考
1. 根 本 理 念	參加의 原理 ○經濟的 參加——賃金の 自動的 決定과 分配 ○精神的 參加——委員會制度		根本思想은 같다.
2. 勞 動 組 合 的 認 識	勞 動 組 合 的 强 化를 前 提 資 本 主 義 的 信 仰		兩技法이 같다.
3. 個 別 技 法	生産價値(附加價値) ○計算方法 賣出額 - (原料代 + 補助 材料代 + 動力費 + 外部給 付代) = 生産價値	生産의 賣出價値 ○計算方法 總賣出 - (返品 + 運賃) = 純賣出 純賣出 ± 在庫增減 = 生産의 賣出價値	基本量의 算出過程이 다르다.
(1) 基 本 量			
(2) 賃 金 定 數	$\text{賃金常數} = \left(\frac{\text{支出賃金}}{\text{生産價値}} \right)$ ○賃金의 範圍 = wage ○過去比率의 現在・將來妥當性	賃金比率 $= \left(\frac{\text{支出賃金}}{\text{生産의 支出價値}} \right)$ ○賃金의 範圍 = wage + salary ○過去比率의 現在・將來妥當性	○賃金定數把握이 다르다. ○賃金의 範圍가 다르다 ○妥當性은 같다.
(3) 成 果 分 配 方 法	生産價値 × 賃金常數 = 賃金總額 賃金總額 - 先給賃金 = 追加賃金(bonus)	生産의 支出價値 × 賃金 比率 = 規準賃金 規準賃金 - 實際賃金 = 追加賃金(bonus pool) bonus pool ┌ { 積 立 金(25%) └ { 殘 額(75%)	大同小異하다. { 會社分配分(25%) { 從業員分配分(75%)
(4) 個 人 的 分 配	不明하나 대체로 基本賃金을 中心으로 分配	基本賃金を 基準으로 分配	大同小異하다.
4. 委 員 會 的 構 成	○數個의 同種委員會 ○委員會의 機能 ① 生産性(附加價値)의 向上과 分配方法의 決定 ② 勞使協力的 强化的 精神的 參加	○2種의 異種委員會 { 生産委員會(數個) { 審査委員會(1개)	○委員會構成 種類가 다르다. ○그 機能과 目的이 같다.
5. 價 值 額 把 握	市場性(市場評價價額)을 重視		價値額把握이 같다.

基本量에 賃金常數를 곱하여 얻은 金額으로부터 既支給賃金を 차감하고, 그 차액을 追加로 支給하는 方式은 Rucker Plan 이나 Scanlon Plan 에서도 같다. 또한 追加賃金を 各人에 分配하는데 있어서 결국 個人의 基本賃率을 基礎로하여 행해지는 點도 같다.

다만 Scanlon Plan 에서는 積立金を 留保하고 다시 會社分配分을 차감하는 點이 다를 뿐이다.

④ 委員會의 精神의 共通性

兩 Plan 은 生産이나 分配에 관한 諸問題에 대해서 從業員의 아이디어를 提案받고, 그것을 檢討, 決定하는 制度가 委員會를 通해서 具體化시키는 方法이나, 委員會를 通해서 勞使協力を 強化하는 方法은 전혀 같은 點이라 하겠다.

要컨데 Rucker Plan 과 Scanlon Plan 이 그 技法上의 共通點을 要約하면 ① 市場性的 重視, ② 賃金總額의 自動的 確定, ③ 基本賃率의 個人分配基準性, ④ 委員會에 의한 精神的 參加 등이다.⁽⁷²⁾

兩技法을 一覽表를 作成하여 比較해 보면 <表 10>과 같다.

VI. 結 語

以上에서 Rucker Plan 과 Scanlon Plan 을 比較 檢討하였는데, 대충 다음과 같은 結論을 列擧할 수 있다.

첫째로 兩技法은 利潤分配方法이 아니라 賃金決定方法이라는 것.

둘째 從業員의 參加意識을 重要視하고 參加의 原理(principle of participation)을 中心으로 勞使協力を 強化하는 技法이라는 것.

셋째로 따라서 人間(從業員)의 本能인 經濟的 參加와 精神的 參加를 實質적으로 具現할 수 있다는 것.

넷째로 兩技法은 經營成果分配를 勞動成果決定의 方法에서 合理的으로 接近하고 있다는 것.

다섯째로 그 計算構造는 ① 賣出價値 또는 生産價値(즉 附加價値)와 ② 賃金比率 그리고 ③ 基本賃金の 3 者의 結合에 의해서 生産性이 向上되면 自動적으로 各人이 所得도 增加하는 結果로 算出된다는 計算上의 簡便性은 客觀性이 있다는 것 등이다.

要컨데 兩技法은 다 같이 生産性向上에 貢獻에 即應한 勞動成果分配方法의 典型的標本

(72) 高田 馨, 前掲書, pp. 304~36.

으로서 그 意義는 實로 높히 評價되어야 한다고 생각하는 것이다.

參 考 圖 書

- M.R. Lehmann, Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, 1954, 木村和三郎 監修, 山上達人譯, 生産性測定と價值創造計算, 1961.
- A.W. Rucker, Progress in Productivity and Pay, 1954.
- A.W. Rucker, Labor's Road to Plenty, 1937.
- D.W. Belcher, Wage and Salary Administration, 1959.
- F. Baierl, Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, 1958.
- F.G. Lesieur, The Scanlon Plan, 1958.
- C.W. Brennan, Wage Administration, 1959.
- 高田 馨, 總營成果の原理, 1969.
- 龜川俊雄, 體系總營分析論, 1966.
- 細井 卓, 現代企業財務.
- 高田 馨, レーマンの總營成果分配論(大阪大學誌), 1960.
- 今坂朔久, 附加價值生産性と成果分配, 1969.
- 増田米治, ランカープランをめぐるとの諸問題, 日本能率協會編, インダストリアル・エンジニアリング誌, 1960年1月號.
- 上領英之, 生産性分析研究, 1967.
- 飯田修三, 生産性分析論, 1969.
- 堀内光雄, 生産性の測定と適正分配, 1961.
- 進藤勝美 譯, スキャンロン・プラン, 1961.
- 韓國生産性本部, 生産性研究所, 우리나라 生産性の 動向과 成果分配構造의 實態, 1965年9月.
- K.P.C. 生産性増大와 이에 따른 成果分配制度의 研究.
- 李羲俊 論文, 生産性本質에 관한 研究, 曉星女子大學 論文集, 1968.
- 李羲俊 論文, 부가가치 생산성의 본질에 관한 연구, 그 분석과 논쟁을 중심으로, 한국의국어대학 논문집, 1970.