

韓國과 日本企業의 權力構造

鄭 弘 翼*

.....<目 次>.....	
I. 研究의 目的과 意義	IV. 日本企業의 權力構造와 韓
II. 研究의 方法	日間의 比較
III. 韓國企業의 權力構造	

〈要 約〉

韓國과 日本企業의 權力構造를 비교 분석하는 것이 본 논문의 목적이다. 조사대상으로는, 韓國에서는 88개의 대규모 제조업체 그리고 日本에서는 역시 대규모 제조업체 181개가 선정되었다.

전반적인 구조는 韓國과 日本企業 모두 三段構造이 있으나 韓國企業이 經營陣 中心의 權力集中型이라면 日本企業은 중요결정은 經營者가 내리고 있으나 일반적인 기업운영에 있어서는 中間管理者의 역할이 두드러진 管理中心의 權力分化型이었다. 參謀와 勞組의 영향력은 매우 制限的이었다. 參謀는 韓日企業에서 모두 영향력이 제한되어 있었으나 日本企業에서 상대적으로 영향력이 더 한정되어 있었다. 勞組의 영향력은 韓國이나 日本企業 사이에 차이가 없었다. 그리고 勤勞者の 복지후생, 임금, 근무조건에 관련된 의사결정분야에만 영향력을 미치는 점에서도 유사하였다. 韩國企業에서는 각 집단의 영향력이 중첩되는 현상이 많이 보인 데 반하여 日本企業에서는 機能別 分化 현상이 나타났다.

I. 研究의 目的과 意義

이 논문은 韓國과 日本企業의 權力構造를 비교 분석하고 이를 통하여 組織權力論의 발전에 기여하기 위한 것이다.

權力은 사회생활의 보편적인 현상이며¹⁾, 강제적 협동(imperatively coordinated)에 의존하는組織의 필수적인 요소이다.

“特定한 目的을 달성하기 위하여 의도적으로 만들어진 社會的 單位”²⁾가 組織

* 서울大學校 行政大學院 教授

1) Amos H. Hawley, "Community Power and Urban Renewal Success," *American Journal of Sociology* 68:422-431 (Jan. 1963).

2) Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Prentice-Hall, Inc., 1964), p.3.

임에도 불구하고 이 特定한 目的을 달성하는 데 필요한 組織活動은 조직구성원의 個別活動이 모여서 자동적으로 일어나는 것은 아니다. 個別活動을 組織活動으로 전환하기 위해서는 펠연적으로 個別行動을 일정한 방향으로 이끌고 수정하는 것이 필요하며 이러한 轉換過程의 핵심적인 에너지가 곧 權力이다. 구성원들로 思考方式이 같지 않고 그들의 利害關係가 불일치하면 할수록 權力에 대한 분破裂이 組織의 活動을 파악하기 어려워진다.

組織權力의 構造에 대한 研究는 組織內의 權力分布와 組織間의 權力分布에 두가지로 나누어 진행되어 왔고, 組織內의 權力分布에 대한 研究는 垂直的 權力에 대한 研究와 水平的 權力에 대한 研究로 나누어진다.

垂直的 權力은 權力階層上에서 상하로 分布되어 있는 權力이다. 機能과 權限은 組織構成의 2대 기본축이며 이 중 機能은 水平的 構造를 결정하고 權限은 垂直的 構造를 결정한다. 따라서 組織權力의 垂直的 分布는 당연한 현상이기 때문에 문제시되지 않는 것으로 생각하기 쉽다. 그러나 실제로는 垂直的 權力도 공식적으로 주어진 것처럼 단순한 것이 아니고 組織의 규모, 기술, 인적구성 그리고 환경에 따라서 역동적으로 결정되는 복잡한 측면이 있다.

Mechanic의 연구는 이러한 사실을 잘 보여 주고 있는데, 그는 하위직에 있는 사람들이 어떻게 공식적인 지위 이상으로 權力を 행사할 수 있는가를 밝히고 있다.³⁾ 한편 이 분야에 연구업적이 많은 Tannenbaum은 독일 기업에 대한 연구에서 組織內의 垂直的 權力分布가 勤勞者 參與의 정도에 따라 달라지는 것을 보아 주었다.⁴⁾ 또 Likert는 生產性의 높고 낮음에 따라 垂直的 權力分布가 달라진다는 자료를 연구를 통하여 제시하였다.⁵⁾

組織內 權力의 垂直的 分布는 組織의 集中度(centralization)로 지금까지 가장 널리 드루어져 왔다. 集中度는 종속변수와 독립변수 양면에서 모두 분석되었는데, 종속변수로는 組織의 기술, 규모, 역사 등에 의해서 영향받는 것으로 알려져 있고, 독립변수로서는 직무단속도, 생산성, 혁신성 등 조직과정에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.⁶⁾

3) David Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly* Vol. 7(1962):349-364.

4) Arnold S. Tannenbaum et al., "Worker's Participation and the Distribution of Control as Perceived by Ten German Companies," *Administrative Science Quarterly*, 27(1982):380-397.

5) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (McGraw-Hill Book, 1961).

6) Je'ald Hage and Michael Aiken, *Social Change in Complex Organizations* (Fandom House, 1970) 참고.

한편 權力分布의 형태는 나라에 따라서 달라진다는 연구결과를 Tannenbaum 등이 국제 간의 비교연구를 통하여 제시하고 있다.

본 논문에서는 우리나라에서 지금까지 실증적인 연구가 부족하였던 이 분야에 대한 연구를企業의 權力分布에 대한 분석을 통하여 시도하며 아울러 日本企業과의 비교를 통하여 우리나라企業의 특성을 파악하고자 한다.

Ⅱ. 研究方法

權力은 정의하기가 매우 까다로운 개념이다. 權力에 대한 정확한 정의를 들리싸고 그동안 상당한 논쟁이 있어 왔고 지금도 權威, 統制, 影響力, 意思決定力 등 관련개념들과 구별하는 방법에 대해서 의견들이 분분하다.⁸⁾

이와 같이 개념적 정의가 논란이 되는 반면에 실증적인 연구에서 權力を 사용하는 데는 크게 어려움이 없는 것 같다. 왜냐하면 權力이란 용어는 일상생활에서 늘 쓰여지고 있는 말이며 일상생활에서 쓰여지는 意味와 학술적인 의미 사이에 본질적인 차이가 있는 것은 아니기 때문이다. 이러한 사실은 Salancik 와 Pfeffer의 연구에서 밝혀졌는데, 이들이 面接한 사람들은, 권력이나 영향력의 의미를 설명하지도 않고 또 구별하지 않았는데도 불구하고 조사대상자들 사이에 있는 權力分布를 일관성있게 기술하였다.⁹⁾

우리 말에서는 일상용어로는 權力이란 말을 주로 政治權力으로 사용하고 있기 때문에 학술용어로 쓰일 때와는 의미가 다르다. 권력형 부정이나 권력과 금력의 유착 등이 그러한 예인데, 학술용어의 경우에는 이와 달리 모든 社會關係에 다 적용되는 말이다. 일상용어로 여기에 해당되는 것은 오히려 힘, 영향력 등이 아닐까 한다.

여기에서 사용되는 학술용어로서의 權力은 조직현상을 분석하는데 적용되고 있으므로 “조직활동을 결정하는 능력”이라고 정의할 수 있다. 이러한 의미에서 權力은 組織내의 意思決定力이나 影響力과 같은 의미이므로 權力 대신에 影響力이나 意思決定力이라는 용어를 써도 무방하다.

7) Arnold S. Tannenbaum et al., *Hierarchy in Organizations*(Jossey-Bass Publisher 1974).

8) Dennis H. Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Harper & Row Publishers 1980) 참고.

9) G.R. Salancik and J. Pfeffer, “The Basis for Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University,” *Administrative Science Quarterly* (1974):453-473.

본 연구에서는 기업내의 집단을 經營陣, 中間管理層, 現場監督, 參謀, 勞組의 다섯으로 나누어 이들이 企業內의 의사결정에 각각 어느 정도 영향력 또는 결정력을 행사하는가를 알아봄으로서 權力分布를 파악하려고 한다. 다섯 집단 중에서 經營陣, 中間管理層, 現場監督은 연구의 핵심집단인데 그 이유는 이들이 系統組織을 이루고 있는 집단들이기 때문이다.

여기에서 經營陣은 經營을 책임지고 있는 最高管理者들을 말하는데, 직급상理事以上이 여기에 속한다. 中間管理層에는 일반적으로 企業에서 課長이나 部長 또는 이에 준하는 직급이 포함한다. 現場監督은 生產職이나 관현지원부서(예컨대 運送部)에서 일하는 勤勞者들의 一線責任者(supervisor), 作業班長, 팀장, 総長 등을 지칭한다. 參謀는 企業內에서 研究나 企劃業務를 맡고 있는 사람들이며 企劃室, 秘書室, 研究部, 開發室 등으로 불리는 부서에 근무하는 사람들이다. 물론 이들 중에서도 고위직이나 하위직이나 하는 序列이 있으나 여기에서는 주로 이러한 部署의 部長이나 課長級의 책임자들을 말한다.

본 논문에서 분석하고 있는 企業의 意思決定領域은 총 27개 분야이다. 이 27개 분야는 企業活動 중에서 政策次元의 決定事項, 管理次元의 決定事項, 生產次元의 決定事項을 망라하고 있으며, 기능별로는 業務, 人事, 豫算, 企劃, 教育을 모르게 반영하도록 하였다. 물론 이 밖에도 다른 분야가 있을 수 있으나 문제가 너무 구체적이면 전담부서나 담당자 이외에는 관련된 부서나 사람들이 없으므로 다른 부서나 집단이 의사결정에 어떻게 참여하였는가를 알아본다는 것이 의미 있게 된다.

意思決定分野 또는 문제에 대해서 經營陣(最高管理者), 中間管理層 등 企業內의 集團들이 각각 어느 정도 영향력이 있는가에 대한 평가를 1(거의 영향력이 없다)에서부터 5(매우 영향력이 크다)까지 선택하게 하므로서 분야별로 각 집단의 權力を 측정하였다.

韓國企業에 대한 자료는 모두 88개 기업에 대한 자료이다. 1988년 7~8월 기간 동안 설문지를 140개 기업에 우송하여 이중에서 102개 기업에서 응답을 하였다. 이중에서 무응답 항목이 많은 것을 제외하고 최종적으로 88개가 이용되었다. 응답자는 각 기업에서 人事나 總務 분야에 課長級 이상의 책임자로 근무기간은 길고 회사 사정에 정통한 분으로 선정하였다.

日本의 資料는 같은 방법으로 181개 기업에서 얻어진 것이며 韓國의 경우와 같이 종업원 500 이상의 대규모 제조업을 대상으로 하였다.*

* 日本企業에 대한 자료는 日本中央大學校의 Akihiro Ishikawa 교수팀이 수집한 것이

III. 韓國企業의 權力構造

1. 總括的 構造

가. 系線組織

분야별로 각 집단이 행사하고 있는 영향력 수치들을 더해서 얻어진 숫자로 각 집단이 조직내에서 가지고 있는 총괄적인 권력의 크기를 나타낼 수 있다.

전체 27개 분야의 수치들을 합한 결과 경영진의 권력은 110.38로 나타났고 중간관리자의 권력은 102.85 그리고 현장감독과 생산직 근로자의 권력은 각각 82.24와 60.73으로 나타났다. 이들을 27개 항목으로 나누어 보면 경영진의 평균 권력은 4.08인 데 비하여 중간관리층의 권력은 3.80이다. 또 현장감독의 평균권력은 3.04인 데 대해서 근로자의 권력은 2.24로 나타났다.

이 자료를 보면, 먼저 우리나라 기업의 權力構造가 經營管理層, 現場監督, 그 그리고 勤勞者의 세 단층으로 구성된 三段構造임을 알 수 있다. 즉 經營陣이 또 三 最高管理層이 가장 권력을 많이 가지고 있기는 하지만 中間管理者들의 권력은 비슷한 수준에 있으나 現場監督의 권력은 이보다 한 단계 낮은 수준에 있으나 일반 勤勞者의 권력은 여기에서 보다 다시 한 단계 낮은 최저 수준에 머물고 있다.

다면 系線組織 밖에 있는 參謀(研究企劃陣)의 권력은 합계 82.4, 평균 3.05로 中間管理層과 비슷한 수준이다.

물론 이와 같이 總括的 權力を 나타내는 것에는 문제점이 많다. 상이한 意思決定分野나 事業案들이 조직의 權力力學안에서 차지하는 중요성은 서로 틀리기 때문에, 각 사항의 비중이 감안되어야만 비로소 영향력의 합계가 總括的 權력의 크기를 나타내는 타당한 척도라 할 수 있기 때문이다. 이 경우에 봉착하는 어려운 문제점은 각 사항의 比重을 결정하는 것이다. 예를 들면 임금체계를 변경하는 권한과 업무능력을 고과평가하는 권한과의 비중을 어떻게 볼 것인가하는 등의 문제인데, 여기에 대하여 타당한 해답을 찾기가 쉽지 않다. 여기에서 우리가 사용하고 있는 總括的 權력은 각 집단이 가지고 있는 권력을 전체적으로 비교하기 위한 일시적인 방편일 뿐이다.

다. Ishikawa 교수는 企業權力構造에 대한 국제비교연구를 오래 동안 추진하여 왔으며, 본 연구도 Ishikawa 교수의 제의에 따라 이루어진 것이다. Ishikawa 교수의 자료와 비교할 수 있게 하기 위하여 분석모형도 주로 그의 모형을 채택하였다.

나. 參謀陣과 勞組

기호이나 연구개발 등의 업무를 맡고 있는 參謀陣의 總括的 權力은 82.48(평균 3.15)로 나타났는데 이것은 現場監督의 權力과 같은 수준이다.

企業內에서 勞組가 행사하는 總括的 權力은 68.40(평균 2.53)인데 이것은 現場監督과 勤勞者의 중간 수준이다.

2. 經營陣의 支配領域

전체 27개 의사결정영역 중에서 經營陣은 모두 13개 영역에서 지배적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 밝혀졌다. 주요한 자본투자나 신제품의 생산에 관

표 1: 한국기업의 분야별 영향력 분포(N=88)

사 항	집 단						노동 조합
	생산직 근로자	현 장 감 독 자	중 간 관 리 자	경 영 진	연구 · 기 획 설 계 스 템		
1. 주요기본투자에 대한 결정	1,500	2,282	3,175	4,916	39,146		1,740
2. 신제품 생산여부	1,602	2,278	3,345	4,817	4,250		1,615
3. 신기술 개발 결정	1,552	2,240	3,207	4,802	4,367		1,660
4. 판매계획 작성	1,324	1,842	3,771	4,475	3,787		1,574
5. 원자재의 작성	1,391	2,171	3,771	4,573	3,831		1,888
6. 노지후생비 계획결정	2,658	3,141	3,616	4,741	3,237		3,856
7. 부와 과의 조직 변경	1,415	1,909	3,333	4,862	3,475		1,803
8. 부장, 과장의 신규임명	1,285	1,714	2,614	4,908	2,629		1,527
9. 현장감독자의 선정	2,181	2,880	4,095	4,156	2,448		2,509
10. 사업소내의 전보배치	1,884	2,756	3,941	4,304	2,500		2,250
11. 일반종업원의 업무할당	2,052	3,558	4,482	3,075	2,688		1,909
12. 근로자 해고결정	1,720	3,141	3,809	4,388	2,367		3,145
13. 충원계획	1,789	3,269	4,034	4,352	3,313		2,203
14. 직업일정결정	2,645	3,963	4,345	3,329	2,835		2,654
15. 업무명세 작성	2,392	3,900	4,309	3,075	3,164		2,054
16. 일반종업원의 근무시간결정	2,610	3,421	3,882	4,117	2,703		3,625
17. 초과근무시간	3,278	4,109	4,108	3,137	2,423		3,925
18. 휴직결정	2,702	3,381	3,903	3,026	2,263		2,872
19. 종업원휴가일정결정	3,076	3,525	3,857	3,819	2,415		3,709
20. 직원채용의 기준과 절차수립	1,487	2,177	3,770	4,583	3,313		2,200
21. 교육훈련내용결정	1,883	3,012	4,023	4,035	3,433		2,166
22. 근무시간중의 교육훈련과정 출석여부	2,434	3,602	4,123	3,113	2,846		3,339
23. 고斗평정	1,615	3,506	4,282	4,083	2,650		2,017
24. 일정체계의 변경	2,135	2,740	3,376	4,755	3,146		4,000
25. IE기법의 작용	2,311	3,298	3,820	2,263	3,090		2,641
26. 개인작업장비의 관리	3,887	4,341	3,860	2,600	2,333		2,388
27. 직장의 작업환경의 개선문제	3,629	4,180	4,109	4,304	3,177		4,125

결정 등이 이러한 분야들인데, 이 중에서도 6개 분야에서는 특히 經營陣의 權限이 결정적인 것으로 나타났다. 이 6개 분야는 부장, 과장의 신규임용, 주요투자에 대한 결정, 신제품의 생산여부, 새로운 기술의 개발, 部 또는 課單位 포함한 조직의 개편 그리고 임금체계의 변경인 데, 이러한 분야는 經營陣의 權力이 中間管理層의 權力보다 1.5이상 큰 분야들이다.

한편 나머지 6개 분야에서도 經營陣이 가장 큰 의사결정권을 행사하고 있으나, 中間管理層도 의사결정에 적극적으로 참여하고 있기 때문에 두 집단의 영

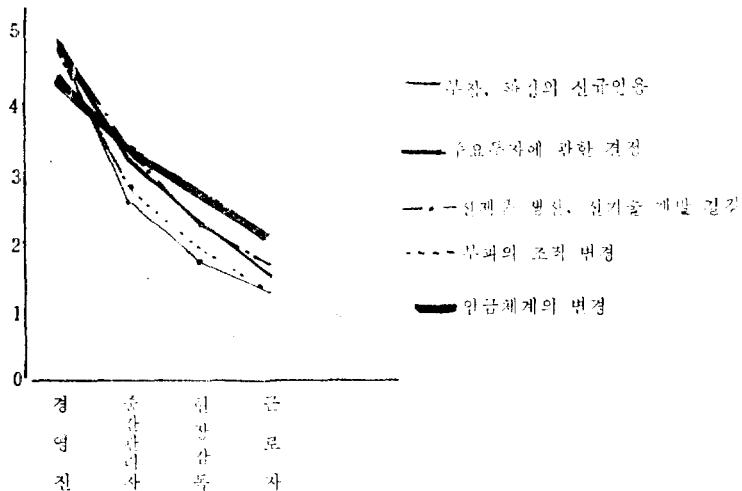


그림 1: 經營支配領域 I (韓國)

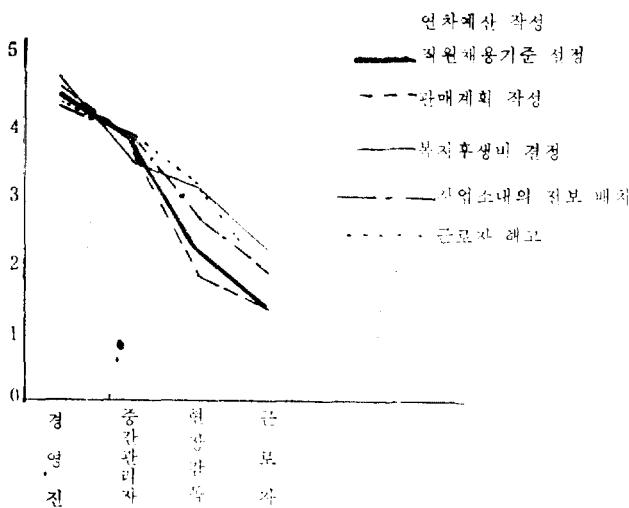


그림 2: 經營支配領域 II (韓國)

향력 차이는 1이 하이다. 여기에 해당되는 영역은 판매계획의 작성, 연차예산의 편성, 사업소내의 轉補配置, 근로자의 해고결정, 직원채용의 기준과 절차수립, 增員計劃, 복지후생비 계획이다.

아래의 그림 1과 2는 上記한 經營陣 中心의 의사결정영역을 A와 B의 두 유형으로 나누어 다른 집단의 權力과 대비시켜 본 것이다.

3. 經營陣과 中間 管理層의 共同決定領域

經營陣과 中間管理層의 영향력 차이가 근소하기 때문에 두 집단이 權力を 동등하게 가지고 있다고 볼 수 있는 분야는 모두 6개 분야로 나타났다. 이 6개 분야는 두 집단의 영향력 차이의 통계적 유의수준이 $p \geq 0.01$ 인 것을 기준으로 결정하였다.

이외 같은 기준에서 經營陣과 中間 管理層이 공동으로 의사결정을 하는 분야로 나뉘난 것은 休職에 대한 決定, 종업원 휴가일정 결정, 직원의 교육훈련 내용에 대한 결정, 考課評定, 일반 종업원의 근무시간 결정, 그리고 現場監督者의 選定이다.

이를 제 3 領域이라고 하고 그림 3은 이것을 나타낸 것이다.

4. 中間 管理層의 支配領域

조직 내의 의사결정문제에서 中間 管理層이 가장 權限을 많이 행사하는 분야는 5개 분야인 것으로 나타났다. 일반 종업원의 업무할당, 작업일정 결정, 業

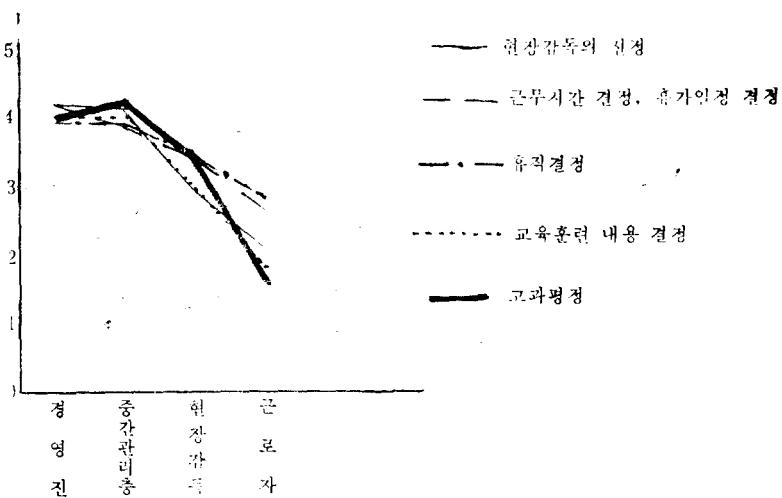


그림 3: 經營・管理共同領域(韓國)

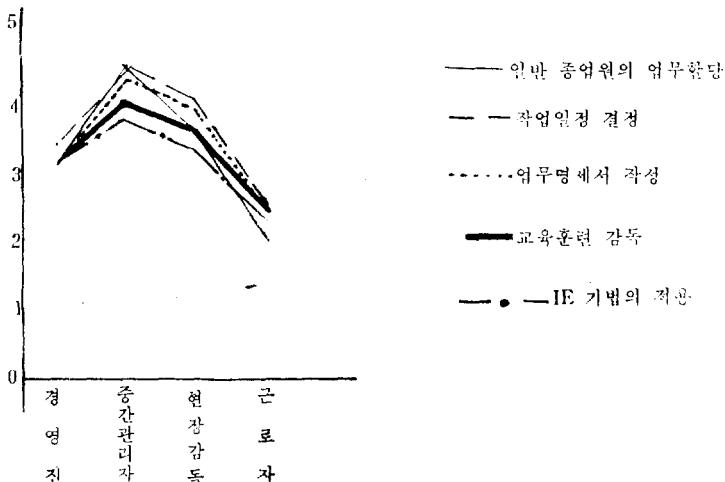


그림 4: 中間管理者領域(韓國)

務月細書(job description)의 작성, 교육훈련상황에 대한 감독, IE技法 등의 적용이 이러한 분야인데, 이 중에서 IE技法의 적용문제를 제외한 4개 분야에서는 經營陣의 權力보다 1이상 中間管理層의 權力이 크다. IE技法을 적용하는 결기에서는 두 집단의 權力差가 0.5 정도이다.

그림 4는은 이 다섯가지 분야에 대한 각 집단의 權力を 비교한 것이다.

5. 現場中心의 意思決定領域

現場監督의 영향력이 가장 크게 미치는 분야는 3개 분야로 나타났는데, 개인작업장비의 관리, 초과근무시간의 결정, 그리고 작업환경의 개선문제이다. 이 중에서 개인작업장비의 관리 문제에 대해서는 現場監督의 결정력이 中間管理層이나 經營陣의 결정력보다 통계적으로 의미있게 큰 것으로 나타나고 있으나, 나머지 2개 분야에서는 中間管理層과의 차이가 통계적으로 의미가 없게 나타나고 있다. 그러나 現場監督은 조직의 權力階序에서 차지하고 있는 극히 낮은 公式的인 位置를 고려하면 中間管理層이나 經營陣과 영향력을 동일하게 행사한다는 것은 적어도 이 분야에서의 결정은 現場監督의 의사가 가장 존중된다고 보아야 할 것이다.

아래 그림은 위의 세가지 분야에 대한 現場監督의 權力を 經營陣과 中間管理層의 權力에 비교한 것이다.

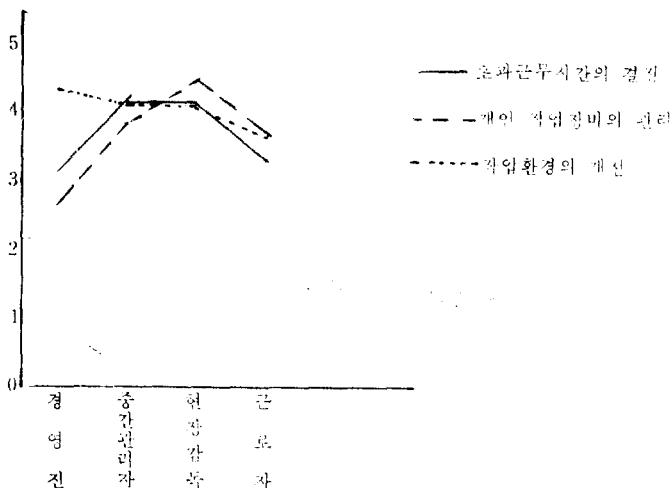


그림 5: 現場中心의 意思決定領域(韓國)

6. 參謀陣과 勞動組合의 影響力

전반적으로 기업내에서 參謀陣은 상당한 영향력을 가지고 있는 것으로 인식되고 있음에도 불구하고 본 조사에서 측정한 27개 분야중에는 參謀陣이 지배적인 결기권을 가지고 있는 분야는 하나도 발견되지 않았다. 參謀陣이 中間管理層에 끊지 않게 總括的 權力を 가지고 있는 점을 고려하면 이것은 매우 흥미있는 사실이다.

만약에 參謀陣의 영향력이 中間管理層이나 經營者의 영향력과 달리 일정한 분야에 집중되지 않고 모든 분야에 분산되어 있다면 이러한 결과가 나올 수 있으나, 參謀陣의 영향력 분포도 정도의 차이는 있지만 經營陣이나 中間管理層 못지 않게 분야별로 집중되어 있다.

그리고 이러한 현상은 조직내에서 參謀가 영향력을 행사하는 과정을 생각하면 이해가 된다. 參謀의役割은 의사결정을 직접하는 것이 아니고 다른 사람이 의사결정을 하도록 助力하는 것이다. 따라서 參謀의 영향력은 원칙적으로 補助的인 3이기 때문에 어떤 분야에서나 지배적인 결정력을 갖고 있지 않는 것이라 하겠다. 이러한 면에서 參謀 權力의 특성은 의사결정력이 아니고 의사결정 과정에 대한 영향력이라고 규정할 수 있다.

參謀[事]이 기업내에서 행사하는 영향력은 주로 經營陣을 통해서 이므로 이들의 영향력은 經營陣의 權力에 依存하고 있다고 볼 수 있다. 그리고 이것이 사실이라면 經營陣의 權力이 클수록 參謀陣의 영향력도 커진다고 생각할 수 있다. 본

자료에서 보면 參謀陣의 영향력이 가장 큰 분야는 신기술의 개발에 대한 결정, 신제품의 생산여부, 그리고 주요 자본투자에 대한 결정인데 이 세는 經營陣의 權力이 가장 지배적인 의사결정영역에 속하고 있어서 經營陣의 權力이 크면 參謀陣의 權力도 크다는 가설을 뒷받침 해 주고 있다.

그러나 이러한 관계는 모든 분야에서 다 성립되는 것은 아니다. 즉 위의 세 분야는 參謀의 영향력이 中間管理層의 權限보다 큰 분야인데, 이와 반대로 經營陣의 支配領域이기는 하지만 參謀陣의 영향력이 中間管理層과 같거나 또는 현저하게 낮은 분야가 있다.

먼저 中間管理層과 영향력이 같은 분야를 보면, 판매계획의 작성, 연차예산의 편성, 그리고 部와 課의 組織改編 세 분야이다. 이 중에서 판매계획의 작성과 연차예산의 편성 분야는 經營陣이 주도하기는 하지만 中間管理層에서도 상당한 영향력을 갖고 있는 분야이고 部, 課의 組織改編은 中間管理者들이 직접 관여된 분야이다.

그리고 세번째 경우에 해당되는 분야는 사업소내의 轉補配置와 근로자의 해고에 대한 결정인데 이 두 분야는 參謀陣의 영향력이 中間管理者에 비해서 현저하게 낮은 분야이다. 經營陣이 주도하는 의사결정 영역이기는 하나 參謀陣이 이 분야에서 영향력을 행사하지 못하는 까닭은 이 두 분야가 日常業務를 수행하는 實務에 관한 것으로 보인다.

아래의 그림은 參謀가 영향력을 행사하는 세가지 유형을 보여주고 있다.

首先是組가 영향력을 가장 많이 행사하는 영역은 직장의 작업환경의 개선, 임금

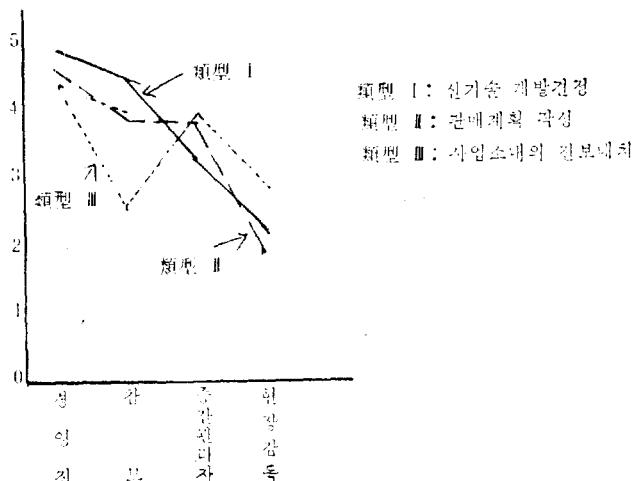


그림 6: 參謀影響力의 類型(韓國)

체계의 변경, 초과근무시간의 결정, 복지후생비 계획의 결정의 네가지 분야로 나타난다. 작업환경의 개선에 대해서는 經營陣, 中間管理者, 現場監督, 그리고 勞組의 영향력간에 별로 차이가 없어서 이 네 집단이 공동으로 의사결정을 하는 분야로 보인다.

임금체계의 변경은 經營陣과 勞組의 영향력이 다른 집단보다 현저하게 큰 분야이다. 임금체계의 변경에 대한 결정은 기업내에서 經營陣과 勞組兩者에 의해서 이루어 진다고 하겠다. 복지후생비의 계획에 대한 결정도 임금체계와 비슷하게 經營陣과 勞組兩者에 의해서 주도되는 분야이다.

초과근무시간에 대한 결정은 주로 現場監督, 中間管理層 그리고 勞組三者간의 타협으로 이루어 진다고 하겠다. 現場監督과 中間管理層이 勞組보다 약간 더 영향력이 있는 것으로 나타나 있으나 그 차이가 근소하기 때문에 실질적으로는 三者가 동등하게 의사결정에 참여한다고 볼 수 있다.

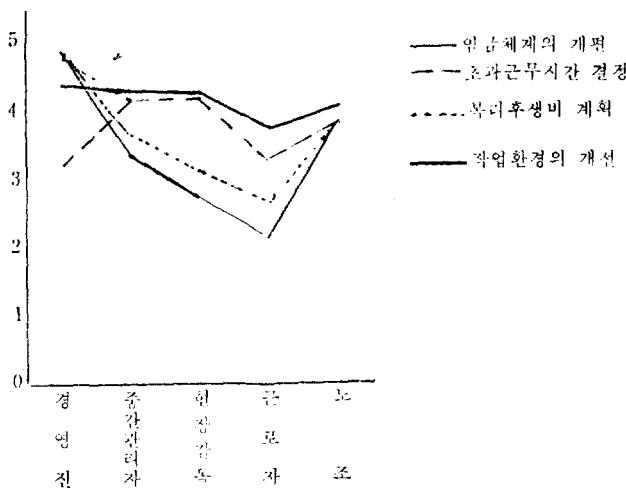


그림 7: 労組影響力의 分野(韓國)

IV. 日本企業의 權力構造와 韓日間의 比較

1. 總括的 構造

가. 系線組織

日本企業내의 각 집단이 가지고 있는 總括的 權力を 앞과 같은 방법으로 계산하면 經營陣의 영향력의 총점은 98.93, 평균은 3.62, 中間管理層은 총점 107.89 평균 3.99, 現場監督은 총점 79.45 평균 2.94, 끝으로 生產職 勤勞者는

총점 53.93 평균 1.99로 밝혀졌다.

여기서 알 수 있는 것은, 첫째로 日本企業도 우리나라의企業과 같이 전체적인 권력구조는 經營·管理層, 現場監督, 그리고 勤勞者(生產職) 사이에 權力의 斷層이 있는 三段階構造라는 것이다. 그러나 둘째로, 韓日間企業의 차이점은 日本企業에서는 中間管理者의 權力이 經營陣 또는 最高管理層보다 오히려 높다는 점이다. 中間管理層의 평균 권력은 통계적 유의수준($p=0.001$) 이상으로 經營陣의 權力を 앞지르고 있다. 물론 이미 언급한 바와 같이 이것이 곧 日本企業에서는 中間管理層이 經營陣보다 절대적으로 더 큰 權力を 가지고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 그러나 經營陣에 대한 相對的인 權力を 비교

표 2: 일본 기업의 분야별 영향력 분포(N=181)

사 항	집 단		생 산 직 근로자	현 장 감독자	중 간 관리자	경 영 자	연 구 · 계 획 설 계 스 템	노동 조 합
	생 산 부	판매 부						
1. 주요기본투자에 대한 결정	1,423	1,989	3,384	4,904	3,523	2,305		
2. 신제품 생산여부	1,347	1,734	3,440	4,793	4,141	1,848		
3. 신기술 개발 결정	1,601	2,057	3,506	4,511	4,565	1,753		
4. 판매계획 작성	1,337	1,826	3,960	4,593	3,225	1,707		
5. 연자예산의 작성	1,370	2,133	4,045	4,661	3,288	1,648		
6. 복지후생비 계획결정	1,256	2,531	3,599	4,227	2,669	3,787		
7. 부와 과의 조직 변경	1,291	1,803	3,581	4,736	2,903	2,158		
8. 부장, 과장의 신규임명	1,185	1,408	3,011	4,860	2,277	1,566		
9. 현장감독자의 선정	1,757	2,600	4,486	3,531	2,086	1,880		
10. 사업소내의 전보배치	1,757	3,186	4,385	3,429	2,297	2,425		
11. 일반종업원의 업무할당	2,046	3,921	4,466	2,345	2,272	1,940		
12. 근로자 해고결정	1,607	2,855	4,090	4,045	2,064	3,726		
13. 충원계획	1,657	3,047	4,263	4,424	3,064	2,748		
14. 작업일정결정	2,805	4,249	4,429	2,236	2,376	1,862		
15. 업무명세작성	3,210	4,341	4,282	2,098	2,713	1,796		
16. 일반종업원의 근무시간결정	2,139	3,011	3,868	3,691	2,322	3,925		
17. 초과근무시간	2,810	4,170	4,277	2,469	2,192	3,649		
18. 휴직결정	1,919	2,561	3,914	4,401	2,266	3,599		
19. 종업원휴가일정결정	3,023	4,022	3,983	2,081	2,116	3,163		
20. 직원채용의 기준과 절차수립	1,249	1,897	3,756	4,023	2,486	2,055		
21. 교육훈련내용결정	1,747	3,040	4,220	3,337	3,069	2,120		
22. 근무시간중의 교육훈련과정 출석여부	2,121	3,531	4,416	2,529	2,634	1,982		
23. 교과평정	1,410	3,494	4,581	4,051	2,440	1,886		
24. 임금체계의 변경	1,649	2,000	3,456	4,640	2,703	4,286		
25. IE기법의 적용	2,450	3,624	4,273	3,123	3,494	2,291		
26. 개인작업장비의 관리	3,278	4,277	3,909	2,098	2,453	1,837		
27. 직장의 작업환경의 개선문제	3,619	4,266	4,421	3,251	2,937	3,828		

하면 日本의 경우에는 中間管理層의 權力이 0.37이 더 크고 韓國의 경우에는 반대로 0.20 작기 때문에 韓日간 中間管理層 權力의 차이는 0.57이나 된다.

現易監督의 權力에는 韓日간 미미한 차이가 있으나 통계적으로 의미있는 차이가 아니기 때문에 동일하다고 하겠다. 그리고 勤勞者의 경우에는 韓國企業의 勤勞者들이 日本企業의 勤勞者들보다 더 큰 總括的 權力を 가지고 있는 것으로 나타났다.

나. 參謀陣과 勞組

日本企業내에서企劃이나研究를 담당하고 있는 參謀陣이 가지고 있는 영향력의 총점은 74.45 평균은 2.75이었다. 이 수치는 韓國의 參謀陣의 總括的 權力보다 약 10%정도 낮은 것이다.

한 日本企業의 労組가 갖고 있는 權力은 총점 67.59 평균 2.50이었는데, 韓國企業의 경우에는 그 수치가 각각 64.40와 2.53이었으므로 두 나라 労組가企業내에서 가지고 있는 總括的 權력은 동일한 것으로 나타났다.

2. 經營陣의 支配領域

전체 27개의 의사결정분야 중에서 經營陣의 영향력이 가장 큰 분야는 주요투자에 대한 결정에서부터 종업원의 임금체계 개편까지 11개 분야이었다. 이것은 韓國企業에 있어서 13개 분야보다 2개 분야가 작은 것이다.

분이별 차이를 보면, 韓國企業에서는 직원에 대한 사업소내의 轉補配置, 勤勞者에 대한 해고결정, 그리고 増員計劃에 대한 결정이 經營者를 중심으로 일어나고 있으나 日本企業에서는 中間管理者를 비롯한 他集團을 중심으로 일어나고 있다. 반대로 휴직에 대한 결정은 韓國企業에서는 經營陣과 中間管理層의 공동결정사항이지만 日本企業에서는 經營者 위주의 결정사항에 속하고 있다.

日本企業에서는 經營支配의 意思決定領域이 좀을 뿐만 아니라 그러한領域내의 영향력도 韩國企業보다 상대적으로 작은 것으로 나타났다. 日本企業에서 經營陣의 支配領域에 속하는 11개 의사결정분야 중에서 6개의 분야는 經營陣의 영향력이 中間管理層의 영향력보다 1이상 큰 분야이다. 여기에 해당하는 분야는 주요투자에 관한 결정, 신제품 생산에 관한 결정, 신기술 개발에 관한 결정, 那와 課의 조직개편에 대한 결정, 임금체계의 변경에 관한 결정, 그리고 부장, 부장의 신규임용에 대한 결정인 데 이들은 韩國企業에서도 經營陣의 영향력이 특히 지배적인 분야이다. 그러나 韩國企業에서는 이 분야에서 經營陣

과 管理層의 영향력이 전체적으로 1.5이상 차이가 나서 日本企業보다 격차가 더 심하다.

그리고 經營者가 중심이 되어 결정하는 사항이기는 하지만 中間管理層과의 영향력 차가 1 미만인 분야는 판매계획의 작성, 임금체계의 개편, 연차예산의 편성, 종업원의 휴직에 대한 결정, 그리고 직원채용의 기준과 절차의 수립 5개 분야이다. 이 다섯가지 분야는 모두 韓國企業에서도 經營陣이 중심이 되면서도 中間管理層도 적극적으로 의사결정에 참여하는 분야이다.

아래 그림은 日本企業內에서 經營陣 支配의 인 의사결정영역의 두가지 유형

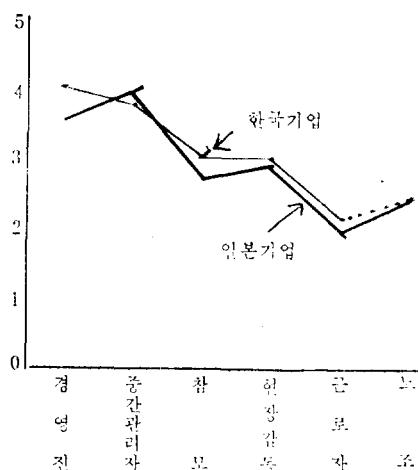


그림 8: 韓日企業의 權力分布

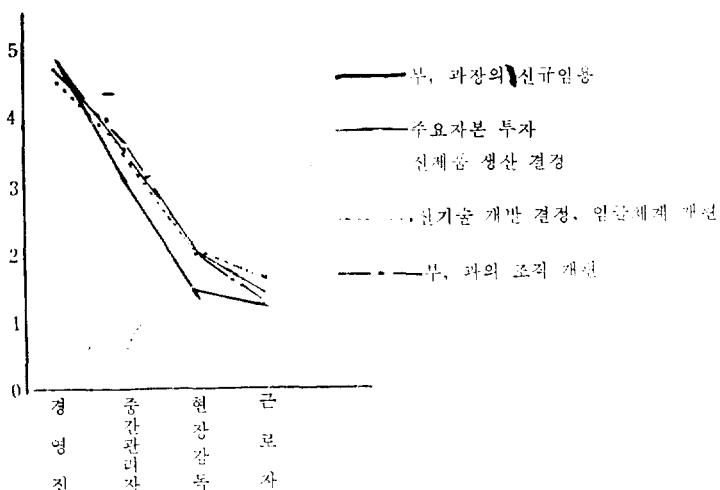


그림 9: 經營支配領域 I (日本)

을 놓고 있다.

1. 經營陣과 中間 管理層의 共同決定領域

日本企業내에서 經營陣과 中間 管理層이 영향력을 비슷한 정도로 행사하고 있는 분야는 3개 분야로 나타났다.

근로자에 대한 해고결정, 增員計劃, 종업원의 근무시간 세 분야가 여기에 해당되는데, 韓國企業에서는 여기에 해당되는 분야가 7개나 되는데 비하면 아주 적은 분야이다.

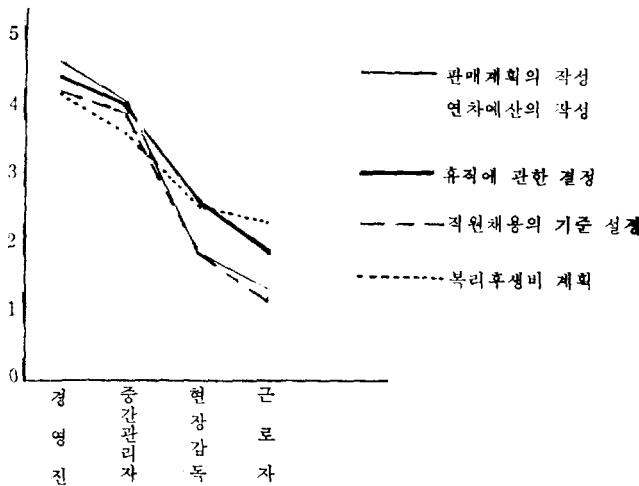


그림 10: 經營支配領域 II (日本)

4. 中間 管理層의 支配領域

日本企業내에서 中間管理層은 7개 분야에서 지배적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타나 韓國의 中間 管理層(5개 분야)보다 더 많은 권限을 행사하고 있는 것으로 나타났다.

특히 일반 종업원의 업무 할당, 근무시간 중 교육훈련에 대한 감독 그리고 직장의 I&T法 適用에 관한 결정에서는 經營陣에 비해서 압도적인 결정권을 가지고 있다. 이 밖에도 現場監督의 선정, 사업소내의 轉補配置, 教育訓練의 내용 결정, 考課評定에서도 이 세 분야 만큼은 아니지만 역시 中間 管理層이 가장 큰 의사결정권을 가지고 있는 것으로 나타나서 韓國의 中間 管理層보다 큰 영향력을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다.

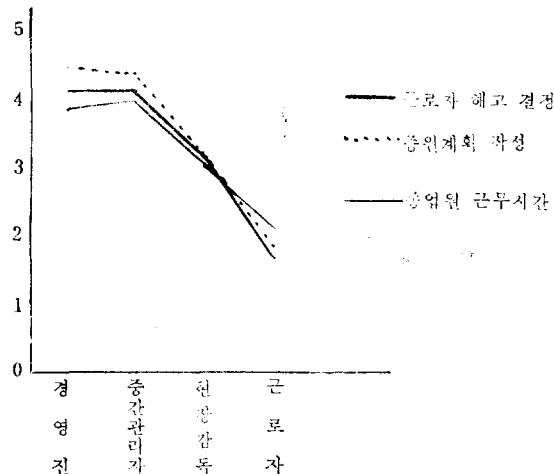


그림 11: 經營・中間管理者 共同領域(日本)

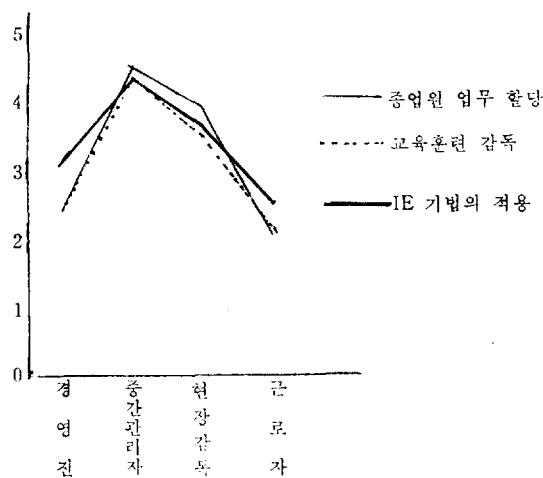


그림 12: 中間管理자 領域 I (日本)

5. 現場中心의 意思決定領域

앞에서와 같이 現場監督이 단독으로 또는 中間管理層이나 經營陣과 같이 지배적인 영향력을 행사하고 있는 분야를 現場中心의 意思決定領域이라고 부르면, 日本企業內에서 6개 분야가 여기에 해당되는 것으로 나타났다. 韓國企業에는 이러한 영역이 3개 분야밖에 없는 것에 비하면 韓日間に 상당한 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

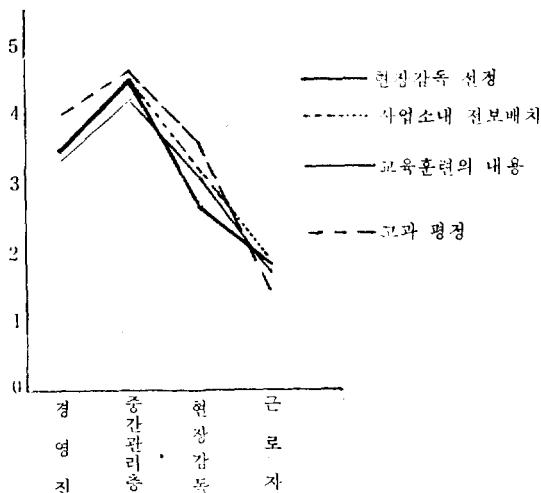


그림 13: 中間管理者領域 I (日本)

日本企業內의 6개 現場中心의 意思決定分離 중에서 개인의 작업장비관리 문제에서는 現場監督의 權限이 中間管理層보다 분명히 크고 나머지 업무명세서의 작수, 작업일정의 결정, 초과근무시간 결정, 종업원 휴가일정의 결정, 그리고 작업환경의 개선은 中間管理層과 대체로 영향력을 끼칠 가능성이 있고 있는 놀라운 것이다.

연구개발이나 기획을 담당하고 있는 參謀들이 日本企業內에서 주도적인 영향력을 행사하고 있는 領域은 상당히 제한된 것으로 보인다. 전체 27개 의사결정 분야 중에서 신기술의 개발에 관한 문제에 대해서는 參謀와 經營陣이 가장 영향력을 많이 가지고 있고 이 분야에서는 經營陣과 參謀 사이에 영향력 차이는 없는 것으로 나타났다. 이 밖에 參謀陣이 中間管理層보다 영향력이 큰 분야는 신제품 생산에 관한 결정과 주요투자에 대한 결정 두 가지에 한정되어 있었다.

日本企業에서 勞組가 영향력을 가장 많이 행사하는 분야는 임금체계의 개편, 종업원 근무시간의 결정, 복지후생비 계획, 근로자 해고 결정, 초과근무시간 결정, 그리고 작업환경의 개선의 5개 분야로 나타났다. 이 중에서 임금체계의 개편에 대해서는 經營陣 다음으로 勞組의 영향력이 큰 것으로 나타나 임금문제는 이 두 집단의 결정사항인 것으로 보이는 데 이 점은 韓國企業에서도 동일하였다.

다음에 종업원의 근무시간에 대해서는 勞組의 영향력이 가장 크고 다음에 中間管理層의 영향력이 큰 것으로 나타나서 주로 이 두 집단의 협의사항인 것으로 보인다. 근로자의 해고에 관한 결정에 있어서는 勞組도 상당한 영향력이 있

는 것으로 나타났으나 中間管理層이나 經營陣의 영향력에는 뭇마치는 것으로 나타났다. 작업환경의 개선도 마찬가지로 勞組가 상당한 영향력을 가지고 있으나 中間管理者나 現場監督의 영향력 보다는 현저하게 낮기 때문에 이 분야에서 勞組는 補足的役割만 맡고 있는 것으로 보인다.

이러한 자료에서 볼 때 勞組의 영향력에 있어서 韓日企業간에는 큰 차이가 나타나지 않고 있다. 다만 종업원의 근무시간에 대한 결정에 있어서는 日本의 勞組가 韓國의 勞組보다 영향력을 더 많이 행사하고 있다.

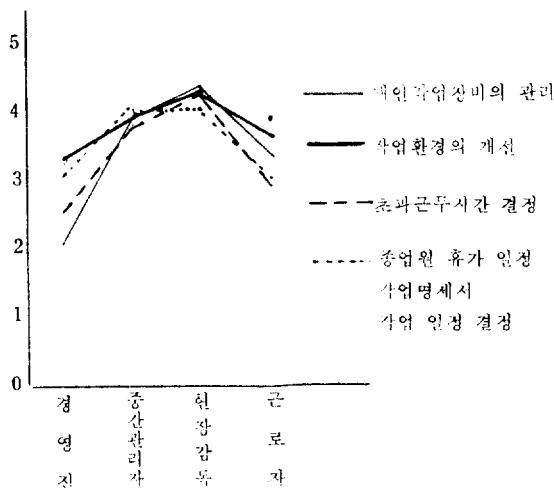


그림 14: 現場中心領域(日本)

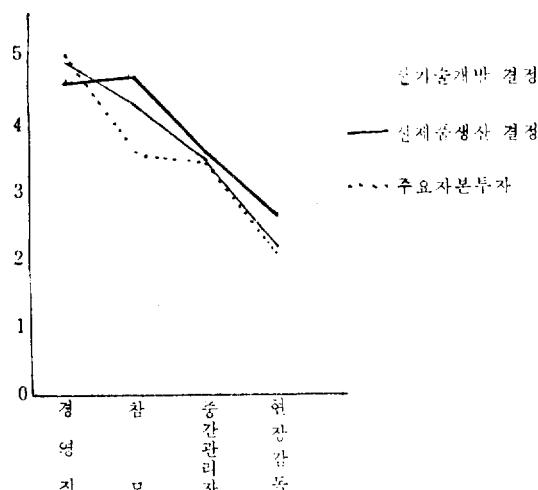


그림 15: 參謀權力分野(日本)

V. 要約과 結論

이상에서 분석한 자료를 토대로, 韓國과 日本이 企業의 權力構造에 대하여 몇 가지 결론에 도달할 수 있다.

먼저 두 나라 企業의 친반적인 權力構造를 論하면

(1) 韓日 企業은 經營陣과 管理層으로 구성된 經營管理層, 現場監督, 그리고 勤勞者의 세 가지 斷層으로 형성된 三段權力構造를 共通적으로 가지고 있다. 이 세 계층 사이에는 영향력의 심한 격차가 있으며 일반 근로자들은 권력에서 실질적으로 소외되어 있다. 기획과 연구개발을 담당하고 있는 참모진은 이러한 權力構造의 外廓에 있으며, 노조의 영향력도 매우 한정적이라는 점도 韓日 企業의 공통된 현상이다.

(2) 企業의 權力構造는 계층별로 分化되어 있다. 구체적인 내용에 있어서는 韓日 之間에 차이가 있으나, 經營陣이나 中間 管理層 또 參謀나 現場監督 등에 따라 각자 영향력을 많이 행사하는 영역은 모두 상이하게 나타나고 있다.

(3) 영향력의 범주의 넓고 좁음에 상관없이 기업에 가장 중요한 政策的, 戰略的 決定權은 經營陣이 행사하고 있다. 中間 管理者들의 영향력은 實務分野에 집중되어 있고 現場監督은 勤勞者들의 일상적인 作業活動에 대하여 상당한 統制力を 행사하고 있다.

(4) 韓國 企業의 權力構造는 經營者를 중심으로 權力集中的 構造인데 대해서 日本企業은 주요 결정사항은 經營陣이 담당하고 있으나 그 밖의 문제는 대체로 中間 管理者가 결정권을 실질적으로 가지고 있는 相對的인 分散型 構造를 가지고 있다.

(5) 각 集團別로 행사하는 영향력의 분야는 日本 企業에서 보다 더 뚜렷하게 分化되고 있다. 日本 企業의 權力構造가 分化된 機能別 模型이라면 韓國의 企業은 상대적으로 集團의 영향력이 중첩되는 擴散型(diffuse model)이라고 할 수 있다.

(6) 經營陣의 영향력이 지배적인 의사결정영역에서의 組織權力(영향력)의 分布에는 두 가지 類型이 나타난다. 類型 I은 經營陣과 中間 管理層의 영향력 차이가 또는 2 이상인 경우이고 類型 II는 그 반대의 경우이다.

(7) 中間 管理層의 영향력이 지배적인 의사결정영역에서의 組織權力의 分布에도 두 가지 類型이 나타난다. 類型 I은 中間 管理層의 영향력이 經營陣의 영향

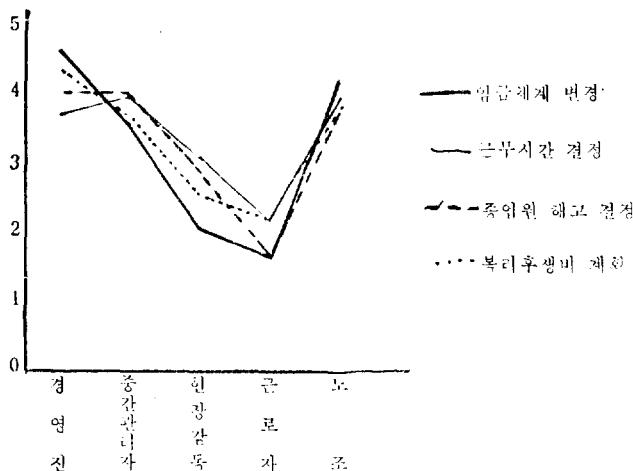


그림 16: 勞組領響力分野例(日本)

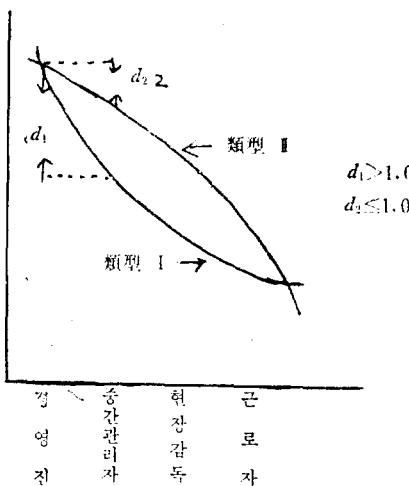


그림 17: 經營中心權力分布類型

력보다 1 이상 큰 경우이고 類型 II는 2보다 작은 경우이다.

다음에 영역별로 구체적인 특성은 아래와 같이 요약할 수 있다.

(1) 經營陣이 가장 의사결정권을 배타적으로 행사하는 분야는 人事에 관한 사항이다. 韓日企業 모두 經營陣의 영향력이 상대적으로 가장 높게 나타난 분야가 人事이다. 人事는 두나라에서 모두 經營陣이 조직을 統制하는 데 필요한 관건임을 알 수 있다.

(2) 經營陣과 中間管理層이 공동으로 결정하는 분야가 韓國企業에 더 많다.

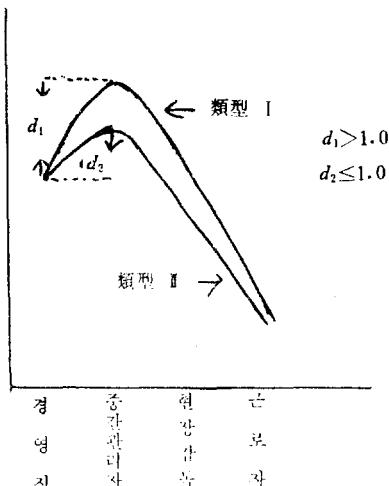


그림 18: 中間管理者中心權力分布類型

이것으로 한편으로는 經營陣의 의사결정에 中間管理層이 참여하는 것으로 볼 수도 있고 반대로 中間管理層의 의사결정 영역에 經營陣이 개입하는 것으로 볼 수도 있다. 어떤 허석이 타당한 해석인가 하는 것은 판단의 기준에 따라 달라질 수도 있고 확인하기 위해서는 추가로 분석하지 않으면 안될 것이다. 그러나 현재로서는, 공동결정 분야중 經營政策의 性格보다는 管理的 性格인 분야가 많기 때문에 經營陣의 영향력이 中間管理者의 의사결정영역까지 흘러 들어간 影響力의 浸透現象으로 보는 것이 타당한 듯하다.

(3) 經營陣과 中間管理層의 영향력 차이가 日本企業에서 더 적다. 日本企業에서는 經營陣이 지배적인 영향력을 행사하는 분야에서도 두 집단의 영향력 차이가 크지 않는 데 이것은 經營領域에 대한 中間管理層의 참여가 그만큼 크기 때문인 것으로 보인다.

(4) 日本企業에서는 中間管理者가 독자적인 권한을 행사하는 의사결정분야가 韓國企業보다 더 명백하게 구분되어 있다. 現場監督의 選定, 사업소내의 轉補配置, 考課評定은 여기에 해당되는 대표적인 분야이다.

(5) 現場中心의 意思決定이 日本企業에서 더 많이 일어나고 있다.

(6) 기획, 연구개발 등을 맡고 있는 參謀陣의 영향력은 韓國企業에서 훨씬 더 크다. 이 원인은 주로 經營陣의 權限이 韓國企業에서 더 큼데 있는 것으로 보인다. 반대로 日本企業의 參謀權限은 매우 제한되어 있는데 그 理由는 中間管理者의 權限이 크기 때문으로 보인다.

(c) 韓國과 日本 企業 모두 參謀陣은 獨자적인 意思決定領域이 없는데, 그 理由는 參謀陣의 영향력은 經營陣을 통하여 간접적으로 행사되기 때문인 것 같다.

(d) 韓日 양국에서 勞組가 가장 영향력을 많이 행사하는 분야는 임금에 대한 결정이다. 勞組의 영향력의 크기나 분야는 韓日 企業간에 큰 차이가 없다. 두 나라 모두 勞組의 영향력은 임금, 근무시간, 복지후생계획 등 일부분야에 한정되어 있다.

權力構造에 대한 실증적인 연구가 많지 않고, 韓日企業에 대한 이러한 분석은 연구자가 처음 시도한 것인 만큼 이 연구는 많은 제약점을 내포하고 있다. 두드러진 것만 보아도 權力, 影響力, 意思決定力を 개념을 구별하지 않고 혼동하고 있는 점, 權力의 測定에 대한 신뢰성, 參謀에 대한 不分明한 정의 등을 들 수 있다. 이 중 參謀의 기능에 企劃業務와 研究, 開發을 포함시킨 것은 앞으로 시정되어야 할 문제이다.

또 意思決定分野들 사이에 比重差異를 두지 않고 꼭 같이 취급한 것 역시 비록 후 재로서는 좋은 해결방안이 없기는 하지만 앞으로는 분야별로 比重을 달리 하는 방안을 모색해야 할 것이다.

이 밖에도 물론 다른 문제점들이 있을 것이나 우선 이러한 문제점들에 대해 다음 연구에서부터 改善해 나가야 할 것이다.