

(90정년집) 212면 212쪽 1968.8

- 100 -

서울대학교 삼관대학
한국경영연구원

企業體從事員의 合理的「시스템」에의 適應評價*

金 晉 均

<目 次>

- I. 序 言
- II. 合理的「システム」에의 適應評價
 - 1. 業務의 明確性
 - 2. 業務遂行
 - 3. 權威構造
 - 4. 社會的 隔離
 - 5. 報酬
 - 6. 分業(能力과 職務)
 - 7. 意思疎通
 - 8. 限界的 自律性
- III. 結 言

I. 序 言

W.R. Scott에 의하면 組織體(organization)는 道具(instrument), 目的志向的 構造(goal-directed structure) 및 社會的 體系(social system)의 세 가지側面으로 考慮되고 있다.⁽¹⁾ 첫째로 道具로 보는側面은 組織體를 주어진 目的을 達成하는 가장 합리적인 手段으로 보는 것으로 目的(課業)의 本性이나 目的의 選擇過程에 대해서는 問題삼지 않는다. 目的達成의 手段으로서는 組織體가 合理的으로 機能化하는 것과 組織體參與者的 行動도 合理的方法에 의존할 것을 要求하고 있다. 이 二重的 合理性은 形式的 組織體에서 가장 두드러지게 表現되고 있으며, 合理性에 대한 社會的 價值가 成熟된 社會에서는 이 二重的 合理性이 용이하게 具現될 수 있다. 둘째로 組織體를 目的志向的 構造의 側面으로 볼 때는 組織體가 公式的으로 表明하고 있는 目的뿐만 아니라 業務遂行에 연관되어 追求되는 모든

筆者： 서울大學 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員。 서울大學 商科大學 專任講師。

* 本稿는 미국 「하바드」大學 연경학회의 研究費補助로 調査研究된 「工業化過程의 社會에 있어서 傳統과 合理性-韓國에 있어서 技術變動의 社會의 影響에 관한 研究」중의 一部로 企業體從事員의 目的合理性에 대한 適應評價部分이다. 1967년 1월에 서울에 所在하고 있는 300개 이상의 製造業體 중에서 100개만 선정하여, 각 企業體에서 4명씩의 조사대상자를 뽑아 모두 400명에 대하여 面接하였다. 本稿도 應答者の 진술과 質問表에서 얻어진 資料를 根據로 하였다.

(1) W.R. Scott, "Theory of Organizations," in *Handbook of Modern Sociology*, ed. by Faris, Chicago, 1964, pp. 485~529.

本稿의 合理的 體系의 諸側面의 設定은 Scott의 것에 依據하였다.

目的도 問題된다. 組織體內에 있어서도 組織의 階位型은 目的遂行의 次元에 따라 設定되어, 組織의 궁극적 目的是 上部에서 決定되고 中間層에서는 管理的 面을 담당하고 下部에서는 技術的인 次元에서 作業을 遂行하는 것이다. 따라서 組織體가 原初의으로 追求하는 目的是 어떤 遂行方法으로 할 것인가 또는 다른 目的보다도 特定한 目的을 選擇하는 것은 어떤 理由인가 하는 問題는 組織體의 모든 次元에서 行해지는 意思決定過程을 分析함으로 규명될 수 있다. 셋째로 組織體를 社會的 體系로 보는 것은 組織體의 實際적인 構造가 合理的 要素와 非合理的 要素를 모두 갖고 있다는 데 있다. M. Weber는 官僚的 組織體의 合理的 側面만을 特別히 強調하여 첫째에서 본 機能的(또는 行政的)合理性을 組織體의 特性으로 하고 있지만, 組織體도 그 自體 維持되어야 한다는 諸欲求를 가지고 있으므로, 構成員들의 組織體에 대한 忠誠心을 要求하고 있는 것이다. 한편, 手段으로서의 合理的 體系가 組織體에 設定되어 있다고 하지만 目的追求나 業務遂行은 非合理的 要素에 의하여 制限받고 있다. 個人們의 非合理的 行爲自體나 非形式的 組織, 共通된 價值 및 信念集團凝聚力과 傳統的 行爲樣態等은 모두 非合理的 要素로서 組織體의 目的達成에 良機能 또는 逆機能할 수 있는 것이다.

本稿에서는 組織體를 目的을 達成하기 위하여 設定된 道具로서의 機能的合理性을 취급하고 있다. M. Weber가 말하는 目的合理性에 대하여 組織體의 한 形態를 취하고 있는 企業體의 從事員이 어느 程度로 適應된 合理的 行爲樣式을 보여 주고 있는가를 分析하고 있는 것이다. 물론 調査對象이 된 應答者들이 속하고 있는 企業體의 構造도 合理的인 組織이나 運營의 原理를 導入하고 외각적인 形式性을 갖추고 있으나, 여기서는 企業體의 構造가 機能的合理性의 諸側面에서 어느 정도의 水準을 갖고 있는가는 취급하지 않고, 오히려 企業體의 從事員이 보여 주는 行爲가 機能的合理性의 諸側面에서 分析되어, 從事員들의 行爲類型이 機能的合理性에서 要求하는 類型에서 어느 程度로 適應하고 있으며, 이를 分析하면서 組織上의 機能的合理性도 아울러 副次的으로 檢討되고 있다. 한편, 機能的合理性은 科學이나 技術처럼 普遍性을 갖고 있다고 볼 수 있겠으나 機能的合理性의 内容에 있어서나 社會的 體系로 본 組織體에서의 個人们的 行爲는 대체로 組織體가 속하고 있는 社會의 文化的 要素에 의한 영향으로 非合理的(또는 傳統的인) 要因에 의하여 制限을 받게 되는 것이므로, 韓國社會가 傳統的으로 갖고 있다고 보아지는 傳統的 價值나 行爲類型이 企業體의 機能的合理性에서 要求되는 目的合理的 行爲를 어떻게 규제하고 있는 가의 側面에 많은 關心을 두 있다. 그 理由는 첫째로 近代化 또는 工業化過程에서는 傳統性으로 부터 合理的 行爲體系로 轉移해야 한다는 주장을 들을 때(실로 傳統性이 工業

化 내지 近代化에 반드시 逆機能만 하는가에 대해서는 의문의 여지가 있지 만),⁽²⁾ 目的合理性을 두고 合理性을 말하는 것이고 그것은 社會的 文化的 要因에 의하여 規定된다는 것이며, 둘째로 이와 같은 觀點에서 볼때, 本 調査의 對象者가 속한 企業體의 從事員들이 일찌기 傳統的 農村社會에서 典型的으로 보여 준 것처럼 地緣的 血緣的 關係에 의한 結合으로 構成되어 傳統的 行爲類型을 保持할 素地를 갖고 있다는 것이다. 그러므로 技術變動에 의한 企業體의 機能的 合理性의 設定이 個人들의 目的合理的 行爲를 要求할 때 傳統的 價值 및 行爲가 制限하는一面을 여기서 일차적으로 分析해 본 것이다. 이점은 工業化過程에 있는 韓國社會에서 合理性에 대한 社會的 價值가 強調되고 要求되고 있다는 事實에서 일단 검토되어야 할 問題라고 보았기 때문이다.

II. 合理的 「시스템」에의 適應評價

1. 業務의 明確性

企業體는 商品의 生產이라는 目的을 갖고 있으며, 이 目的達成을 위해서 單位部署가 分化된 業務를 遂行하고 있다. 企業體들이 合理的 體系를 基盤으로 하고 있다는 것은 그 業務들이 明確하고 구체적인 것이어야 하며 이 業務들을 遂行하는데 安當하도록 각 作業單位部署가 構成되어 있다는데 있다. 각 單位部署에서도 주어진 課業에 따라 多樣한 業務가 있을 수 있는데, 企業體에서는 그 業務가 商品(製造品 또는 用役)을 生產하는 目的과 연관되어 구체적이고 명확한 것으로서, 이들 業務는 대체로 上部 또는 經營者側에 의하여 計劃되어 指示되는 것이一般的인 것이여서, 業務遂行을 위한 目的達成을 위한 中央集權的構造가 形成되어 있다. 이 中央集權的構造에 의하여 課業이 下位의 作業單位에까지 下達되도록 되어 있다. 이러한 構造下에서 地位나 職責에 따라 權限과 責任이 構造化되어 明白하게 規定되어 있으므로, 어느 地位에 대한 業務遂行이라는 役割이 規定되므로써 어느個人의 有無에 따라 業務가 決定되는 것이 아니다. 그런데 地位上의 役割規定으로 課業이나 業務가 遂行되는 것이지만 組織體의 構成員이 어느 地位에 배치되어 있으므로 業務를 中心으로 上下關係가 이루어 지는데, 地位上의 役割規定이 合理的으로 구체적이고 明確하게 되어 있다 하더라도 業務에의 參與者에 따라서 實質的으로 具體性和 明確性을 維持하는가하는 問題가 있게 된다. 따라서 企業體內에서 業務나 課業이 部下에게 구체적이고 明確하게 指示되고 있는가 즉 業務를 明確하게 해야하는 制度的 側面에서 企業體 從事員들은

(2) Hoselitz는 이점에 대하여 의문을 제기하고 傳統에 대한 概念規定과 工業化에 있어서 傳統의 良機能化를 檢討하고 있다. "Tradition and Economic Growth" in *Tradition, Values, and Socio-Economic Development*, ed. by R. Braibanti and J.J. Spengler, London, 1961. pp. 83~113.

어느정도의 水準에서 合理的 行爲가 行해지고 있는가를 보기 위하여 <表 1>과 같은 질문으로 上級者를 評價시켜 보았다.

正工의 上官으로서의 事務員은 대체로 技術的인 擔當部署에서의 事務員이나 技術的인 作業計劃이나 指示計劃을 세우는 技術者가 主로 포함된다. 正工의 두가지 上官이 되고 있는 事務員과 班長級을 評價한 것을 보면, 그들이 세운 業務計劃이나 일처리가 잘못되어 불필

<表 1> 여러분의 상관이 세운 업무계획이나 일처리가 잘못되어서 불필요한 노력과 시간을 허비한 경우가 어느 정도나 됩니까?

評價者集團	被評價者	計	거의없었다	가끔있었다	자주있었다	매우자주있었다
正工	事務員	100	39	45	14	2
	班長級	100	27	45	20	8
班長級	上官	100	26	62	8	4
事務員	上官	100	17	64	14	5
管理者	上官	100	24	52	16	8

요한 努力과 時間을 허비하게 한 경우가 대체로 가끔 있었다고 말하고 있다. 즉 事務員에 대해서는 45명이, 班長級에 대해서는 45명이, 비슷하게 다수의 應答者(正工)가 그렇게 評價하고 있다. 그런데 正工은 事務員보다도 班長級에 있어서 그러한 경우가 자주 있었다고 말하고 있다. 事務員에 대해서는 14명과 2명이, 班長級에 있어서는 20명과 8명이 자주 또는 매우 자주 그런 경우가 있었다고 말하고 있다.

한편 班長級은 그들의 上官이 그러한 경우를 만드는 일이 가끔 있었다고 評價하고 있다고 (62명) 보며 자주 있었다고는 말하지 않는 편이다. 事務員들도 비슷하게 그들의 上官을 評價하고 있으나 管理者는 그들의 上官이 '가끔 있었다' (52명)와 '자주 또는 매우 자주 있었다' (각각 16명과 8명)고 評價하므로서 班長級이 그렇게 본 것보다도 자주 있었다는 편에 많이 보여 주고 있다.

여기서 問題視되는 것은, 上級者の 業務計劃이나 일처리가 잘못된데서 오는 영향의範圍와 深度이다. 業務計劃이나 일처리가 잘못되는 경우가 자주 있다고 하면, 그 上級者は 業務의 明確性을 나타내는 行爲에서 合理性이 상당히 결여되고 있다고 評價될 수도 있지만 한편으로 단 한번의 失手라도 그 영향이 크게 파급될 때는 從事員들에게 미치는 危險性이 高潮될 수 있다는 것이다. 單純한 生產工程에서의 勞務者가 失手할 때는 그것이 生產에 미치는 영향은 크지 않고, 生產品의 檢證過程에서 지적되어 곧 회복될 수 있으며 經濟的 損失도 크게 나타나지 않을 수 있다. 그러나 計劃業務를 관장하는 事務員이나 管理

者 또는 企業家가 잘못을 범할때는 그것이 企業體의 存續에 까지 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉 業務의 階位型에서 地位가 높으면 業務의 重要性도 增大되는 것이고 '가끔 그려한 일이 있었다'고 評價하더라도 地位가 높을 수록 그 行爲의 效果는 크게 나타낼 수 있다는 것이다. 물론 管理者側에서나 高級 技術者 및 事業員이 자주 計劃業務에 失手가 있을 때는 能力이 없다는 評價라든지 또는 失手에 대한 責任으로 退職하는 것 이지만, 相互間에 業務의 明確性에 대한 合理的 行爲類型에 익숙치 않고 있을 때에는 業務計劃의 失手를 認識치 못하거나, 그 原因의 所在도 규명하지 못하거나 또는 原因의 所在가 企業體의 外的 條件에 풀리는 경우가 있다는 것이다.

2. 業務遂行

組織體內의 業務遂行은 어떤 目的이나 課業을 達成하기 위한 手段行爲이며, 이 手段行爲는 組織體參與者的 決定行爲(decision-making)로 나타난다. 그런데 組織體內의 個人們이 내리는 決定은 合理的인 組織體의 影響圈內에서 이루어지는 水準에서 合理的인 效果의 程度를 表示하고 있다. 물론 이 決定行爲는 組織體內의 地位와 地位에 따른 權威 및 自律性과 密接히 연관되어 있다. 地位에 따른 業務의 限界가 거기에 대한 責任과 權利가 각각 權威와 自律性으로 表現되는 것 이지만, 權威와 自律性의 限界를 벗어나서 決定行爲가 있을 수 없으며, 合理的 體系에 基盤이 되어 있을 때에는 權威와 自律性이 業務遂行과 그 地位에 따라 比例的으로 配分되어 있는 것이고, 이러한 體制上에서 決定行爲의 體制가 機能的인 것으로 組織體 全般에 設定되는 것이다.

이러한 面에서 볼 때, 韓國의 中小企業體에서는 業務의 分化나 組織上의 分化가 极히 單純하므로 모든 決定行爲에 있어서의 決定權을 資本家 또는 經營主 및 이를 보좌하고 있는 몇몇 사람이 장악하여 生產, 管理, 販賣 등에서 重要한 모든 決定을 하는 것이 特徵의이고 工員은 단순한 作業過程을 이들의 指示에 의하여 반복하고 있을 뿐이다. 組織이나 作業의 分化가 단순하므로 決定行爲의 分化도 极히 단순한 것임에 지나지 않고 決定行爲에서의 重要한 優先權은 經營主와 몇몇 사람에게 달려 있다는 것이다. 이러한 土臺위에서는 보통 決定行爲의 合理性의 問題가 提起된다. 中小企業體의 勞動者は 반복되는 作業過程에 항상 물두하고 있으므로 技術의 程度로 肉體的 勞動의 熟練度에 依存하고 있을 뿐이고, 作業過程中에서 發生하는 決定行爲는 肉體的 勞動의 熟練的 經驗에 依據하는 程度에 그친다. 따라서 科學的 理論이나 技術도 現代的인 것이 아니라 상당히 古典的인 것의 導入도 길이 막히고 있는 것이다. 즉 技術上의 決定行爲의 科學的 뒷받침이 결여되고 肉體的 勞動의 經驗에 머물고 있다는 것이다. 이러한 현상은 中小企業이 大學出身의 技術者를 충분히 確保

치 못하고 있는데도 主要한 原因이 있는 것 같다. 대개의 中小企業은 아직도 极히 限制된
大學生出身의 技術者를 確保하고 있는데 지나지 않는다. 이러한 技術上의 決定行爲는 그
대로 經營主에게 観念의 土臺를 提供하고 있으므로 經營主의 決定行爲도 广泛한 科學的 資
料나 科學的 狀況判斷에 依據하지 못하고 自己의 '所信'이나 自己가 企業家로서 成長해온
經驗에 依據하는 현상이 明白하다. 따라서 生產量의 目標가 設定되고 그것이 短期間에 利
潤을 增大시켜 주는 것으로 作業을 決定하게 될 때, 企業體의 技術的 條件은 重要하게 考
慮되지 못하고 또한 勞動力의 效率的 運用도 크게 考慮되지 못한채 오직 勞動力의 무리한
使役으로 達成할려는 機制를 發展시키게 된다. 이러한 決定行爲의 體系는 中小企業에 있
어서 構造的 規範으로서 設定된 것으로 一般的인 現象으로 보이며 本調查期間에 參考로 방
문해 본 몇몇 中小企業體에서 명백히 나타나고 있었다.

그러면 本調查의 應答者가 대체로 所屬하고 있는 大企業體에서는 어떠한가? 첫째로
科學的인 資料와 認識이 부족하다는 것이다. 물론 工員의 경우에는 대체로 그래도 高度의
技術的 裝備에 의하여 生產工程에 作業하므로써 그들의 勞動機能은 다하고 있으며, 生產
工程을 지나서 生產品을 점검하는 過程에서 工員의 機械的 能力이 評價되고 또한 訓練된
기술이 부족하다는 것이다. 그런데 事務員과 管理者의 決定行爲에서 科學的 認識과 科學的 資料에 依據하
기도 한다. 그런데 事務員과 管理者의 決定行爲에서 科學的 認識과 科學的 資料에 依據하
는 데 問題點이 큰 것 같다. 日常的인 規律에 의한 業務는 除外하고, 특히 計劃業務에 있
어서 問題의 심각성이 介在하고 있다. 事務員級에서 어떤 새로운 業務가 試圖될 때, 科學
에서 問題의 심각성이 介在하고 있다. 事務員級에서 어떤 새로운 業務가 試圖될 때, 科學
의 資料에 依據한 判斷과 決定이 體系化되어 있지 못하다는 점이다. 왜냐하면 各 企業體
에서 專門的 書籍이나 資料를 體系性있게 또는 關係된 範圍가 넓게 準備해 놓은 것이 없
어서 항상 새로운 業務의 計劃에 신속하게 正確한 그리고 體系있는 資料를 動員하는데 장
애를 주어 業務의 效率性을 저하시키고 있는 것이다. 한편 國內에서 또는 그 企業體내에
서 累積될 수 있는 資料들도 산만하게 또는 단편적으로 수집되고 있으며, 더구나 製品의
市場에 관한 體系的인 자료수집이 되어있지 못하여 그러한 業務의 效率은 순전히 그 업무
담당자의 個人的 能力에 依存하게 하는 것이다. 따라서 必要한 資料를 찾는데 있어서 計
劃의 담당자나 事務員은 實務級으로서 遂行해야 할 業務 때문에 항상 迷路에 서 있는 풀이
되고 마는 것이고, 滿足스럽지 못한 結果를 얻었을 때는 그 理由가 社會의 科學的 體制나
社會의 合理化的 미숙한 狀態에 있다고 들리고, 合理的인 科學的 認識能力의 向上을 포기
하는 현상을 露出시키게 되는 것이다.

한편 科學的 資料와 認識이 미숙한 狀態에서는 計劃된 業務나 計劃樹立過程에서 管理者
또는 經營者側의 主觀的 간섭을 받게 된다는 것이다. 科學的 技術的 部分에 있어서도 常

識的 技術知識으로 介入된다는 것이다.

그리하여 둘째로 技術職 또는 專門職從事員과 管理者 내지 經營者側間에는 決定行爲를 두고 갈등현상을 보여 주게 된다. 技術者나 專門家가 計劃한 業務에 대하여 經營者側이 종종 그 計劃에 대하여 合理的으로 適合한 評價를 하지 않고, 심지어는 經營者의 어떤 心理的 動機가 크게 作用하여 評價된다는 것이다. 즉 科學的인 眼目으로서 合理的 條件을 評價하는 데는 항상 意識的으로 志向된 ‘發展’을 向한 充分한 動機를 갖고 있는 經營者側(企業主)도 決定을 내리는 순간에는 그것이 가장 合目的的인 決定을 회피하는 경우가 있다는 것이고, 이점에 있어서 專門技術者들에게 心理的인 좌절감을 가져 오기도 한다는 것이다. 그 效果는 자연히 專門技術者의 能力を 向上시키는데 良의 못된다는 것이다. 여기에 企業主나 經營者側이 갖는 機能的 差異에서 오는 要素가 介入되는 수가 있다. 專門的 技術者의 計劃은 科學的인 立場에서 效率性을 또는 生產性을 1次 目標로 삼고 動員될 수 있는 可能한 條件(企業體의 內外의 技術的 條件)下에서 이루어 지는데, 그 計劃이 단순히 企業體內의 條件만으로 可能치 않고, 企業體外의 條件 즉 새로운 市場擴大라든지 原料나 資本의 獲得이 企業家의 能力밖에 있다든지 그리하여 政府나 他企業體 내지 金融界의 새로운 關係를 必要로 할 때는 소위 ‘政治的 要素’가 介入되어, 어떤 경우에는 技術的 專門家의 計劃보다도 ‘政治的 要素’에 더 많은 比重을 두어 決定을 하게 된다는 것이다. 그럴 때 專門的 技術者は 그 決定이 計劃된 것보다도 훨씬 적은 生產性이나 效率을 가져 온다는 것을 알면서도 그 決定過程에 參加하는 길마저 차단 당하기 마련인 것이다. 그러나 다음과 같은 事實에는 相互間に 理解를 같이 하고 있다는 것이다. 말하자면 ‘資本의 不足’이라는 것이다. 企業體內에서 어떤 業務計劃에 대한 資本이 調達되지 못할 때는 그 資本을 導入해야 된다는 것인데, 보통 그 資本은 私債, 銀行 및 政府의 資金融資 그리고 外國資本에 대체로 그 出處를 두고 있는 것이고, 특히 銀行이나 政府의 融資 및 外國資本에 依存해야 할 경우에는 ‘政治的 要素’에 대한 考慮가 增大해 진다는 것이다. 만일 이러한 ‘政治的 要素’가 資金調達과 관련되어 있을 때에는 그것에 대하여 技術者들은 충분히 理解가 된다는 것으로 相互間に 양해가 되는 것이며, 그것을 주어진 條件으로 받아 들여 저서 그 條件下에 技術者들은 가장 效率的인 業務計劃을 찾고, 決定行爲를 그 限度內에서 行하는 수 밖에 없다는 것이다. 그런데, 企業家 또는 經營者側이 ‘政治的 要素’에 대한 配慮를 科學的인 計劃에 비추어 검토하는 過程에 있어서는 科學的 認識 즉 生產性을 向上시키는데 있어서 重要한 要素와 그 效果에 대한 合目的的 評價가 흐려지는 점이 많고, ‘많은 資本의 導入이 곧 生產을 增大해 주는 唯一한 方法’이라는 思考方式에 휩싸여 지는 것이

다. 또는 ‘많은 資本의 導入은 반드시 가장 效能的 技術을 수반하고 있다’는 思考方式에 빠져 있기도 하는 것이다. 이러한 思考方式은 經營者側의 海外產業界 視察旅行을 通하여 영향을 받는바 크다고 할 수 있다. 대체로 經營者側에서 技術 및 科學的 知識이 부족할 때 外國(工業先進國)의 產業界를 視察하는 동안, 巨大한 機械設備와 巨大한 生產量을 보고서 그것에 압도된다. 여기서 얻는 인상적인 認識은, 巨大한 機械施設은 巨大한 資本을 必要로 하고, 그것이 곧 先進的으로 發達된 技術과 科學을 말하고 있다는 것이며, 巨大한 生產施設은 生產量과 利潤을 極大化시켜주는 것으로 본다는 것이다. 이러한 認識은 大多數의 專門的 技術者の 海外視察(또는 教育訓練)에서도 얻어지는 幻想이기도 한 것이다.

셋째로, 決定過程에서의 原初的(情誼的)關係要素의 作用이다. 日常的인 業務遂行의 節次를 通하여 새로운 業務를 遂行하는데 企業體內의 他部署나 企業體外의 他集團이나 個人과의 協調가 必要할 때 그 業務를 達成하는데는 우선 업무 담당자와 協調者와의 사이에는 情誼的 人間關係의 成立을前提로 한다는 것이다. 企業體內에 있어서도 他部署와의 協調가 必要할 때는, 他部署에 屬하는 담당자와는 親密한 情誼的 關係가 成立되어 있을 때 協調가 簡便히 이루어 진다는 것이다. 또는 親密한 關係가 成立되어 있지 않을 때는, 情誼的 關係를 成立시키는 過程이 必要하다는 것이다. 情誼的 關係의 形成은 他企業體 또는 公共機關이나 個人에게 協調를 求하는데 있어서는 더욱 必要한 節次라고 말해 지고 있다. 물론 이 情誼的 關係는 이미 設定된 業務處理의 節次를 따르는데 뿐만 아니라 새롭게 關係되는 業務遂行에서도 必要한 것이고 더구나 協調를 必要로 하는 業務內容이 設定된 條件을 合理的으로 滿足시키는 妥當性을 갖지 못할 경우에는 더욱 必要로 하는 것이다. 情誼的 關係는 소위 ‘人間的으로’ 사귀자고 말해 질 때 그 意味가 가장 잘 表現되고 있다. 즉 ‘人間의’이라는 말에는 情誼的 關係를 갖으므로써 合理的으로 設定된 決定의 節次를 신속하게 處理되어 通過하는 것을 意味하는 것도 포함되어 있고, 業務內容이 非合理的으로 된 것을 合理的으로 設定된 節次를 通過시키는데 非合理的인 힘으로 強行해 보고자 하는 意味도 内包되어 있다. 茶를 마신다 食事を 같이 한다든지, 항연을 베풀다든지 하는 節次를 通하여 合理的으로 設定된 業務遂行의 形式性을 非合理的인 人間間의 關係속에서 溶解시켜 業務를 達成하고자 하는 것이다. 이러한 非合理的 決定過程의 현상은 특히 企業體와 政府機關과의 關係에서 명백히 노출되고 있는 것으로 보인다. 政府機關과의 業務를 담당하고 있는 事務員이나 經營者들은 거의 全部가 이점을 말하고 있다. 業務過程의 合理的側面에서 본다면 이러한 情誼的 關係의 形成이 必要하다는 것은 가장 非合理的 要素가 決定過程에 많이 介入되고 있다는 것인데, 이 점에 있어서 企業體側에서는 政府機關의 業務

다 規定이 實務面에서 明確하고 구체적으로 또는 合理的으로 되어 있지 않으므로 그것을 明確하게 具體化시키는데 있어서 企業體側과의 原初的 關係形成을 強要하고 있다는 것이다. 한편 政府機關의 公式的 通路를 安當하게 通過하는 것 외에 非公式의인 決定通路를 경과할 수 있다는 것을 提示해 놓으로써, 不必要하고 浪費의인 努力와 時間을 허비하게 하므로써 合理的 業務遂行의 能率向上을 저해시킨다는 것이다. 이와 더불어 企業體側에서는 自己企業體의 利益을 增大시키기 위해서는 政府機關을 非合理的인 決定過程을 통하여 有利하게 政府機關의 業務內容을 해석해서 決定해 낼 수 있다는 確信을 주고 있다는 것이다. 따라서 原初的 關係의 形式은 決定過程에 良的이고도 逆의인 機能을 모두 발휘할 수 있다는 것이다. 合理의인 業務遂行을 위한 決定을 저해시키기도 하는 한편으로 더욱 신속하게 할 수 있다는 것이며, 非合理的인 業務遂行을 위해서는 非公式的 決定通路를 통한 決定의 可能性을 주고 있다는 것이다. 그리하여 原初的 關係의 形成은 '人間的'이라는 말에 内包되고 있는 듯이 非合理的 要素의 作用을 前提하고 있는 것이며, 이는 Cooley의 '同情的 理解方法'에서 보여 주듯이, 主觀의인 事物判斷이 客觀的妥當性을 갖을 수 있는 可能性을 非合理的인 同情的 理解가 形式的合理性에서 具現된다는 데서 逆說的으로 찾아 볼 수도 있는 것이다.

3. 権威構造

M. Weber에 의하면 権威(authority)는 다음과 같은 점에서 權力(power)이나 支配(influence)와는 區別된다고 말하고 있다.⁽³⁾ 첫째로 権威에는 自發的인 服從이 있는 점에서 權力과 區別된다. 둘째로 権威에는 指示를 優先的으로 受容하는 점에 있어서 支配와는 區別된다. 셋째로 権威는 統制를 받는 者들간에 價值志向이 形成되는 程度 즉 統制力を 當然한 것으로 받아 드리는 程度에 따라서 存在하게 되므로, 이점이 權力이나 支配와는 區別된다. 따라서 當然하다고 보는 信念에는 세가지 型이 있어서 傳統的인 것, 「카리스마」적인 것, 合法的인 것으로 區別된다고 말하고 있다. 이러한 價值體系가 있으므로서 安定되고 效率的인 統制體系가 形成될 수 있다고 보고 있다. 그런데 近代的 社會에서는 주로 合法性에 根據를 하고 있으며, 前近代的 社會에서는 傳統的 権威가 우세하다는 것이다. 그러면 企業體에 있어서 權力은 合法性에 어느 程度로 根據하여 行使되고 있으며, 傳統의 権威와 合法的 権威는 어떻게 作用되고 있는가?

첫째로 우선 權力의 限界에 대하여 檢討해 보자. 企業體에서는 權力은 地位에 規定된

(3) M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A.M. Henderson & T. Parsons (Trans), Free Press, 1947, pp. 324~328.

範圍內에서만 行使할 수 있는 것이고, 그 權力行使의 範圍는 業務 또는 課業遂行에 限定되어 있어서, 여기에 根據하여 合法的 權威가 形成될 수 있는 것이다. 그러므로 業務遂行에 관련된 指示以外에는, 그것이 權力의 限界를 벗어 난다고 볼 수 있으므로 다음과 같은 質問을 통하여 權力行使의 限界性을 觀察하였다.

‘당신은 상판이 會社일도 아닌 사사로운 일을 시키는 경우가 어느정도로 있다고 생각하십니까’<表 2>. 그리고 ‘그려면 당신은 상판이 사사로운 일을 시키는데 대하여 어떻게 생각하십니까’<表 3>.

<表 2>에 의하면, 다수의 應答者들은 上級者가 사사로운 일을 시키는 경우가 '보통'이거나 '별로 없다'고 보고 있다. '많이 있다'고 본 應答者는 正工에서 22명, 班長級에서 21명, 事務員에서 20명, 管理者에서 15명으로 되어 있다. 보통 있다고 본 應答者는 正工에서 46명,

〈表 2〉

산산이 사사로운 일 시킬의 회수

응답자집단	계	매우많이있다	비교적많이있다	보통있다	별로없다	아주없다
正工	100	7	15	46	16	16
班級	100	7	14	28	26	25
事務員	100	1	19	26	38	16
管理者	100	2	13	30	41	14

三

산사의 삼사로운 임시국에 대한 태도

表 3		정치적 지지도를 살펴보자					
응답자집단	계	상관을 대접하는 것이 마땅하다	상관을 대접하는 것으로 무방하다	권한을 넘어서는 일 이지만 할 수 없다	권한을 넘어서는 일 이므로 있어야 한다	모르겠다	
正工班長級事務員者	100	8	25	21	46	—	
事務員者	100	3	9	20	63	5	
理者	100	1	12	15	71	1	
管	100	2	21	18	56	3	

명, 班長級에서 28명, 事務員에서 26명, 管理者에서 30명으로 되어 있으며, '별로 없다'고 본 應答者는 차례대로 16명, 26명, 38명, 41명으로 되어 있다. 전체적으로 보면 工員側에서는 사사로운 일을 시키는 경우가 있거나 많이 있다고 보는 한편으로 事務員과 管理者는 보통이거나 별로 없다고 보는 편이여서, 地位階級別 集團에 따라 見解差異를 보여주고 있다.

그러면 위와 같은事實에 대한態度는 어떠한가? <表 3>에 의하면, 上級者가 사사로운 일을 시키는 것을, 上級者을 대접하는 마땅한 일이라든지 上級者를 대접하는 것으로 무방하

고 본 應答者가 正工에서 33명, 班長級에서 12명, 事務員에서 13명, 管理者에서 23명인데 이들을 上級者의 權力行使가 業務範圍 즉 合法的 限界를 벗어나더라도 그것을 傳統的 權威로서 認定하고 受容하는 態度를 보이고 있는 것이다. 한편 '權限을 넘어서는 일이지만 할 수 없다'는 應答者は 正工에서 21명, 班長級에서 20명, 事務員에서 15명, 管理者에서 18명으로 되어 있는데, 이들은 傳統的 權威로서 認定하는 편에 있거나 또는 現實的인 다른 條件에 의하여 權力を 權威로서 認定해 버리는 경우라고 볼 수 있다. 그리고 傳統的 權威가 아직도 殘存하는 것으로서의 영향력을 봇내 認定하면서도 그것을 合法的인 權威로는 認定할 수 없다는 態度를 應答者は '권한을 넘어서는 일임으로 없애야 한다'고 보는 것이여서 이들이 正工에서 46명, 班長級에서 63명, 事務員에서 71명, 管理者에서 56명으로 應答者集團의 大多數를 차지하고 있다. 물론 이들은 上級者가 사사로운 일을 시키는 일이 없어져야 한다는 態度를 보여 企業體의 權力行使가 분명히 業務遂行을 위한 것에 限定되어 合法的 權威로 뒷받침되어야 한다는 價值觀으로 形成시키고 있지만, 傳統的 權威로서 認定하거나 實在的인 힘의 作用으로 認定하는 應答者が 상당한 數로 있다는 事實은 그것대로 問題視되지 않을 수 없는 것이다. 왜냐하면 上級者의 立場에 있는 者가 사사로운 일을 시키는 경우는 그 上級者와 下級者間에는 벌써 情誼的 關係가 形成되어서 그러한 일이 무관하다는 相互間의 양해가前提되어 있다고 보기 때문이다. 즉 친숙한 사이니까 事務的인 關係以上의 것을 相互間에 要求하고 또한 滿足하고 있다는 것이 그러한 경우를 당하고 있는 應答者들중에서 말하고 있는 것이다.

둘째로 業務遂行過程에 있어서는 權威가 어떻게 表現되고 있는가? 業務遂行에 있어서 上下關係가 어떤 狀態에 있어서, 上級者라는 地位로 부터 權威를 表出시키고 있는가를 보기 위하여, 上級者가 部下들이 해야 할 일에 대하여 어떻게 하고 있는가를 보았다. 만일 業務가 具體的으로 明確히 規定되어 있으면, 한 地位에서의 業務遂行은 상당한 自律性을 갖게 되고 權力이나 權威가 表出되는 것도 合理的 制度上의 明白性을 갖을 것이다. 그러나 첫째번에서 본 것과 같이 權力의 限界性이 業務遂行의 범위를 벗어나고 있고 또 거기에 대한 一種의 受容的 態度가 形成되어 있다면 業務遂行過程에 있어서도 上級者 또는 核心的 上級者가 決定權을 集中的으로 確保하고 上級者의 意見에 服從하도록 할 것이다. <表4>에 의하면 部下들이 해야 할 일을 부하 스스로가 할 수 있도록 上級者가 그 與件을 마련해 준다고 본 應答者は 班長級에서 29명, 事務員에서 21명, 管理者에서 28명으로 되어 있고 이렇게 評價된 上級者들만이 業務遂行에 있어서 地位關係 및 上下關係에서의 合理化를期하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 그 외에는 대체로 業務遂行過程中에서 決定權이나 權威의

<表 4> 部下의 業務遂行에 대한 上官의 태도에 관한 評價 (당신의 상관은 부하들이 해야 할 일에 대하여 주로 어떻게 하고 있습니까?)

응답자	계	부하들이 해야 할 일을 부하들이 해야 할 일을 수시로 보고하여 하여 차일도 일일이 간섭하고 재촉한다		부하들이 해야 할 일을 부하들이 해야 할 일을 일도 일일이 간섭하고 재촉한다		부하들이 해야 할 일을 대해서는 무관심하게 한다
		부하 스스로가 할 수 있도록 여건을 마련해 준다	기의 의견을 따르도록 한다	부하들이 해야 할 일을 수시로 보고하여 하여 차일도 일일이 간섭하고 재촉한다	부하들이 해야 할 일을 부하들이 해야 할 일을 일도 일일이 간섭하고 재촉한다	
班長級	100	29	46	21	4	
事務員	100	21	49	29	1	
管理者	100	28	49	21	2	

上位者集中으로 評價되어서 上級者가 部下들이 해야 할 일을 수시로 보고하여 自己의 意見에 따르도록 한다고 본 應答者가 班長級에서 46명, 事務員에서 49명, 管理者에서도 49명으로 되어 있다든지, 上級者가 부하들이 해야 할 일도 일일이 간섭하고 재촉한다고 본 應答者가 班長級에서 21명, 事務員에서 29명, 管理者에서 21명으로 되고 있다. 즉 上級者의 權威集中은 다분히, 業務의 合理的 分化라는 組織上의 合理性과 이에 相應하는 程度로의 權威分化가 이루어 지지 못하고 있다는 것을 意味할 뿐만 아니라 社會의 分化가 弱했던 農村社會에서 보여 주었던 傳統的 權威가 表出되고 있다고 말할 수 있다. 물론 組織體에서 가장 重要한 決定權은 上部의 核心者가 갖고 있으나, 合理的 組織에 서는 業務分化 및 地位分化는 權威의 分化가 相應하는 것이고 그 分化들은 어디까지나 合法性을 基礎로 하고 있는 것이다. 그럴때 組織體의 機能的 分化가 이루어 지는 것인데, 위와 같이 部下가 上級者을 評價하고 있을 때는 業務上의 機能分化가 上級者의 權威속에 전부 돌아가고 마는 現象을 나타내고 마는 것이다. 上級者의 權威가 組織上의 모든 機能을 대변하고 있는 現象인 것이다.

셋째로 이와 연관되는 問題는 오히려 業務遂行에 있어서 從事員의 地位에 주어진 權威의 確保 내지 維持라는 側面에서도 提起된다. 즉 자기에게 주어진 業務를遂行하는데 있어 自己地位에 마땅한 權威의 作用을 業務遂行의 方式이나 遂行의 結果에 까지 해야 할 것 으로 되고 있으나 <表 5>에 의하면 반드시 그렇지 못하다. 그리하여 自己의 業務를遂行 하는데 있어서, 일하는 方式을 혼자서 決定하고 處理하여 結果만 上級者에게 報告한다는 應答者가 班長級에서 10명, 事務員에서 14명, 管理者에서 27명으로 되어 있다. 일하는 대체적인 方式을 上級者에게 묻고 나머지는 혼자서 處理한다는 應答者는 班長級에서 59명, 事務員에서 70명, 管理者에서 65명으로 되어 있다. 일하는 도중에 일일이 上級者의 意見을 물어 그대로 處理한다는 應答者는 班長級에서 31명, 事務員에서 16명, 管理者에서 8명으로 되어 있다. 그러므로 많은 應答者들은 이른바 上級者의 權威를 自己에게 부과된 權威에 되어 있다.

<表 5>

自己의 業務處理方法

	班長級	事務員	管理者
일하는 방식을 혼자서 처리하여 결과 만 상관에게 보고한다	10	14	27
일하는 대체적인 방식을 상관에게 묻고 나머지는 혼자서 처리한다	59	70	65
일을 해가는 도중에 일일이 상관의 의견을 물어 그대로 처리한다	31	16	8
계	100	100	100

의한 業務遂行의 過程에 介入시켜서 自己의 權威나 決定權을 上級者에게 移讓하는 形態를 보이는 것이다. 만일 부과된 業務가 前例에 의하여 쉽게 解決이 可能할 것이라면 어떤 應答者の 例를 들면 自己業務에 대한 主體意識이 強한 者는 일하는 方式을 혼자서 決定하고 處理하여 結果만 上級者에게 報告하는 것이며 또一部의 應答者, 다소 上官志向의 者는 '일하는 대체적인 方式을 上官에게 물어' 일단 上級者의 意見을 參考로 또는 指示로 삼어서 일을 하는 것이다. 그런데 부과된 業務가 주어질 때 不確定한 問題의 狀況을 解決하는데 自己의 意見에 대하여 不安하여, 그 不安에 대한 解消는 上級者의 意見이나 決定에 따르는 形態를 취하게 되는 것이다. 上級者의 權威속에 安定할려는 것이다.⁽⁴⁾ 특히 이런 경우에는 <表 4>에서 보았듯이 上級者が 權威行使를 部下의 業務遂行過程속에서 表示하려는 態度를 갖고 있을 때는 더욱 그러한 것이다. 上級者の 意見에 追從하게 한다든지, 일이 간접하고 재촉하는 上級者일 경우에는 部下들이 새로운 業務에 대한 解決의 決定을 스스로 한다는 것은 그러한 上級者에 대한 權威를 侵害한다는 우려를 갖게 하는 것이다.

이러한 不安이나 決定權의 上級者에로의 移讓은, 특히 새로운 科學的 技術的 知識에 立脚한 狀況解決이 要求될 때 더욱 보강되는 현상으로 보편화 되기까지 한다. 앞서 '業務遂行'에 대해서도 言及된 바와 같이, 企業體에서 새로운 技術이나 機械를 導入한다든지 새로운 技術的 知識이나 客觀的 事實에 立脚하여 解決되어야 할 業務에 대하여 企業家 자신들이 깊은 理解나 知識이 없거나 實務者級의 技術者 및 事務員들이 충분히 客觀的인 資料나 知識에 의하여 檢討 研究할 수 있는 與件에 있지 못 할 때는, 解決의 決定權이 자꾸만 上級者로 옮겨지게 되는 것이다. 물론 專門的 技術者나 事務員 또는 管理者는 이러한 現象에 面對하면 스스로 심한 갈등속에 빠지기도 하지만, 실제로 그러한 갈등은 모두 '어른'

(4) Hagen은 이를 두고 傳統的 權威라고 말하고 있다. *On the Theory of Social Change* (金環東역), 1962, p 142.

에 대한 대접'이라는 傳統的 權威에 대한 價值觀에서 合理化되고 慰勞 되는 것이다. 한편 으로 항상 科學的 技術的 知識과 分析에 依據한 決定에의 參與가 上級者の 地位의 權威에 傳統的인 어른대접으로 저촉이 되지 않는 方向으로 行할려는데 腹心하는 面이 역역히 나 타나고 있는 것이 특히 專門的 技術職에 있는 應答者들의 말이었다.

넷째로 그러면 地位의 權威에 대하여 上下 相互間에 어떤 合意性이 이루어 지고 있는가? 地位에 대한 權威나 權力의 規定은 企業體의 制度의 側面에서 設定되고 있지만, 그 것은 실제로 上級者와 部下간의 行爲 體系속에서도 나타나서, 上級者は 部下로 부터 尊敬을 받고 權威에 대하여 受容되어야 하며, 部下의 것도 上級者로 부터 侵害되어서는 안되는 것이다. 이것은 上級者나 部下라는 地位에 대하여 相互間에 마땅한 대우가 있어야 한다는 것이다.

應答者들은 地位에 알맞은 대접을 받고 있다고 보는가에 대한 應答을 <表 6>과 같아 하고 있다. 마땅한 대접을 충분히 받고 있다고 한 應答者는 正工에서 42명, 班長級에서 40명, 事務員에서 48명, 管理者에서 49명으로 되어 있다. 그리고 마땅한 대접을 받지 못하고 있다.

<表 6> 당신은 당신의 지위에 알맞은 대접을 받고 있다고 생각하십니까?

응답자	계	마땅한 대접을 충분히 받고 있다		마땅한 대접을 충분히 받지 못하고 있다
		마땅한 대접을 충분히 받고 있다	마땅한 대접을 충분히 받지 못하고 있다	
正工	100	42		58
班長級	100	60		40
事務員	100	48		52
管理者	100	51		49

60명, 事務員에서 48명, 管理者에서 51명으로 되어 있다. 그리고 마땅한 대접을 충분히 받지 못하고 있다는 應答者는 正工에서 58명, 班長級에서 40명, 事務員에서 52명, 管理者에서 49명으로 되어 있다. 대체로 각 應答者集團에서 마땅한 대우를 받고 있다는 者와 그 렇지 못하다는 者가 비슷하게 兩分되고 있으나 班長級에서 前者の 경우가 다소 많다.

正工들은 그들도 단순히 機械的 役割만을 強要하지 말고 人格的으로 하나의 人間으로서 대우해 주기를 願하고 있다. 특히 作業의 成果나 過失에 대한 責任追窮등이 모두 上級者에 의하여 評價되고 決定되기 때문에, 이럴 때 自己들의 立場을 考慮해 달라는 것이며, 특히 그들의 地位가 항상 上部로 부터 命令을 받아드리는 立場에 있으므로 더욱 그러한 希望이 큰 것이다. 한편으로 그들이 上部에 그들의 事情이나 希望등의 意見을 傳達할 通路가 制度의으로 運用되고 있지 않다는 것이다. 그리하여 上級者は 工員들에게 命令을 하면 服從할 수 있는 存在로서 認證하고 있는 것 같다.

班長級이나 事務員은 階級로 다음과 같은 점에서 마땅한 대접을 받지 못하고 있다고 말한다. 上級者가 自己를 職責上 下位에 있는 者를 앞에서 能力이 없어 듣지 人格의 으로 심히 모욕되는 情形을 하여서 部下를 앞에서 體身이나 體面을 세워 주지 않는 경우가 많다는 것이다. 部下들이 上級者를 尊敬하도록 上級者도 유의해 주어야겠다는데, 이러한 점을 전혀 考慮하지 않는 경우가 많아서 部下를 統率할 때 있는 與件을 만들어 주지 않는다는 것이다.

管理者의 경우는 위와 같은 점외에 經濟的 報酬의 面에서 마땅한 대우를 하지 해 달라는 것이다. 管理者は 企業體內에서는 部下를 統率하는 位置에 있을 뿐만 아니라 社會的地位도 높게 評價 받을 수 있는 것이므로, 地位에 마땅한 威光이 經濟的 側面에서 補強되어야겠다는 것이다. 部下를 다스리고 情誼的 關係를 維持해야 하는 것이나 企業體外에서 企業體에 利益을 가져올 수 있는 公式的 非公式的 接觸에서 여유있는 經濟力を 뒷받침 받고 싶다는 것이다.

마치로 地位에 대한 마땅한 대우는 그것이 企業體內의 組織上에서는 權力이나 權威의 分配가 物質의 뒷받침과 함께 設定되어 주어야겠다는 것이고, 한편 上級者の 立場에 있는 者는 非公式의 傳統的 權威의 表現이 公式的인 地位에 침부되어야만 하겠다는 것이다.

다섯째로 權威構造에 대하여 綜合的으로 表現되는 特性은, 權威는 오히려 人格에 志向되는 점이 強하다. <表 7>에 의하면 正工의 立場에서는 班長級이나 事務員以上の 上級者가

<表 7> 여러분의 상관이 인격적으로 이끌어 갈리는 것이 아니라 지위나 권력만으로 놀랄 벼는 경우가 어느정도로 있었습니까?

用 等 자	被評價者	計	늘 그렇게 하였습니다	자주 그렇게 하였습니다	가끔 그렇게 하였습니다	거의 그렇게 하지 않았습니다
正 工	班 長 級	100	18	38	37	7
正 工	事務員級以上	100	8	32	36	24
班 長 級	事務員級以上	100	12	21	37	30
事 務 員	上 官	100	13	16	48	28
管 理 者	上 官	100	10	21	38	31

地位나 權力으로 自己들을 놀트려는 경우가 자주 있었다고 본 者는 56명(班長級에 대해서)이며, 事務員以上の 上級者에 대해서는 40명이 評價하고 있으나, 이점에 대해서 正工을 統率하는 立場에 있는 者들은 地位나 權力を 앞세워 統率하는 것이 人格의 으로 統率하는 것보다도 경우에 따라서는 效果의 일 수도 있다고 말하고 있다. 그렇다 班長級以上에서는

上級者를 評價하는데 있어서 權力과 地位보다는 人格的으로 統率하는 경유가 相對的으로 많았다는 것과 같이 결국은 部下들을 人格的으로 이끌어야 될다는 價值觀念이 우세하다. 權威의 役割이 결국은 人格의어야 한다. 즉 仁이나 德에 志向하고 있다는 것은 企業體에서 내 세우는 社則이나 級訓등이 모두 東洋의 意味의 指導者の 道인 德에 關聯되는 것이 많다는 데서도 表現되고 있다. 誠實, 正直, 热心, 人和團結등으로 내 세워진 표어들은 人格上의 完成을前提로 한다는 것이다. 그리하여 上官으로서의 權威를 갖자면 德을 가져야 한다. 德은 人格修養을前提로 하는 東洋의 權威에 대한 價值觀의 中心의 要素인 것이다.

德으로 表現되는 上級者와 人格은 아직까지 커다란 機能을 갖고 있는 것으로 보인다. 企業體內에서 技術的 專門的 知識을 갖고 있는 上級者나 同僚가 있더라도 그가 人間關係面에서 人格的 결합을 갖고 있을 때는 그 上級者は 部下나 同僚에게 上級者로서 完全히 受容되지 않는다는 것이다. 다소 專門的 技術的 能力에 있어서 모자라는 점이 있더라도 德이 있는 人格을 所有하고 있으면 그러한 弱點은 농히 회복되고, 部下나 同僚에게 쉽게 受容될 수 있다는 것이다. 한편 上級者の 德이 強調되는 것은 企業體內의 여러 갈등현상을 조화시켜 주는 큰 契機가 된다는 것이다. 企業體內에서 業務遂行過程에서나 人間關係의 過程에서나 어떤 모순과 갈등이 있을 때는 組織體의 合理的 技術的 解決과 조정이 必要되고 있으나 上官이 人和를 가져 올 수 있는 德이 있으면 그 갈등이 빨리 조정될 수 있다는 것이다. 비록 正工의 立場에서 어떤 갈등이 技術的으로 合理的으로 解決되는데 미흡한 점이 있다고 보더라도 上級者の 人格이 受容된 狀況에서는 납득을 쉽게 한다는 것이다.⁽⁵⁾

이와 연관되어 考慮될 것은 ‘誠實’이다. 應答者들이 理解하기로는 誠實은 業務志向性이 強한 것을 意味하는 것으로 보인다. 즉 열심히 일한다는 것이다. 誠實이 강조되는 것은 傳統的 價值觀에서 人格의 完成으로 보는 重要한 指標로서 뿐만 아니라 企業家 자신들이 좋은 模範의 實例가 되고 있다는 것이다. 應答者들이 속하고 있는 企業體에서도 社長이나 理事長들이 當代에 自手成家한 者가 거의 대부분을 차지하고 있다.⁽⁶⁾ 이들이 社員 工員들에게 成功의 秘訣을 간단 명료하게 說明해 준 重要的 條件중에서 誠實이 항상 손꼽히

(5) 德에 의한 人格의 統合的 役割은 日本보다도 中國에서 權威構造의 中心이 되고 있다고 N. Jacobs가 지적하고 있다. *The Origin of Modern Capitalism and Eastern Asia*, Hong Kong University Press, 1958, pp. 76~110.

(6) 아예 參考될 資料로서 李熙慶, 『Business Leader의 社會的 移動』(1966, print판, 碩士學位論文)이 있는데, 所有와 經營을 같이 하는 者 중에서 企業家로서 成長하는 期間이 대부분 解放以後에 이루어 지고 있다.

고 있다는 것이다. 그런데 企業家들이 現在의 규모로 갖춘 企業體를 形成한 時期가 극히 近來에 限한다든지 大企業家로서의 世代間移動이 극히 弱했다는 것과 韓國의 企業成長이 여 충 社會的 背景을 考慮해 본다면, 企業家들이 표명한 誠實이 社會的 合理化過程에 어느정도 密着해 있었는가에 대해서는 問題點이 많지만, 誠實이 단순히 열심히 일한다는 것으로 理解될 때, 또 그것이 傳統的 價值觀에서 강력히 補強해주고 있는 것일진데 工員들에게 일을 열심히 시키는 좋은 표어가 될 수 있는 것이다. 이것은 다음과 같은 현상을 가져오고 있는 것 같다. 企業體 構成員들에게 일을 열심히 시키는 價值要素로서 作用하는 것 이면서도 勞動에 대한 合理的 報償을 計算하는데는 둔감한 效果를 내고 있다는 것이다. 즉 勞動者 또는 피고용인과 企業主(또는 經營者)間에 成立되어 있는 契約關係를 履行하는데 合法的인 對立關係나 對立意識을 弱化시켜 준다는 것이다. 上級者の 權威가 德 있는 人格體로서 強調될 때는 合法的 權威意識이 弱화될 수 있는 것이며, 上級者가 客體的인 權威로 보이지 않고 그것을 超越해 버리는 人格體로서 上下關係가 成立될 때는 따라서 上下關係의 契約的 要素가 弱화되는 것이므로 勞動에 대한 合法的 合理的 報償이 등한시되기 쉬운 것이다. 더구나 企業體의 從事員이 企業主와 地緣의 血緣의 關係에 結合의 基礎를 들때는 더욱 그러한 것이다. 한편 勞動에 대한 合法的 合理的 報償 대신 企業家의 勞動者에 대한 報償은 다분히 家父長的 溫情에 期待되어 傳統的인 權威가 더욱 強化될 수 있는 것이다.

4. 社會的 隔離

組織體가 目的을 達成코자 하는 手段으로서는 業務를 구체적이고 明確하게 分化시켜 手段으로서의 合理性을 極大化시키고자 하면 分化된 諸業務에 技術的으로 適合한 人力을 採用하고 配置하는 것이다. 適合한 能力의 評價基準은 業務에서 비추어 본 業績이나 業績에의 可能性에 두는 것이므로, 어떤 個人이 가진 宗教, 經濟, 政治 및 家族등의 背景을 일단 考慮하지 않는다. 즉 組織體를 위와 같은 社會的 背景의 壓力으로 부터 隔離시켜서 技術的 資質에 依據하여 組織體의 有用한 人力을 確保하는 것이 合理的인 것이다.

이와 같은 問題를, 여기서는 入社過程(企業體 從事員의 採用) 進級 및 背景과 優待의 세가지 側面에서 취급코자 한다.

(1) 入社過程(採用)

應答者가 속하고 있는 個人企業體에 있어서는 企業體內에서의 地位를 不拘하고 從事員들은 대체로 企業主 또는 經營者側과는 直接 또는 間接的으로 血緣的 또는 地緣的 關係로서 形成되어 있는 것이 特징적이다.

첫째로, 管理者 및 經營者側에는 企業主를 포함해서 가장 강력히 血緣的 關係로 결속되어 있다. 管理者의 應答者 중에서 약半이 企業主 또는 經營主와는 本家 또는 妻家의 5촌 以內의 血緣的 關係에 있다고 말하고 있다. 가장 극단적으로 社長 理事 및 常務 專務 등은 父子之間이나 삼촌 조카 관계에 있는 경우도 있다. 그리고 약半에 해당하는 管理者の 應答者は 적어도 면 친척관계이거나 地緣의 關係를 갖고 있다는 것도 밝혀졌다. 그러므로 私企業體의 경우는 대개가 企業主나 經營者側의 地方色에 따라 企業體內의 표준이가 특징적인 사투리로 되어 있는 것이다. 經營層構成에 있어서 이러한 血緣性 내지 地緣性이 能力보다도 優位에 놓여 지는 것은 人的 構成에 있어서 傳統的인 安定性에의 信念(價值觀)에 立脚하고 있는 것 같다. 물론 資本의 出資者나 能力(事業의 수완)등이 度外視되는 것은 아니지만 일단 副次的으로 考慮되고 가장 優位로 考慮되는 것이 血緣性과 地緣性인 것은이다. 이것은 社會的 關係의 範圍가 傳統的으로 血緣과 地緣에 의하여 決定되어 왔으므로 企業構成의 人的 結合이 結果的으로 그렇게 나타나고 있다고 할 수 있겠지만, 經濟的 社會的 變動이 심한 工業化의 時點에 있어서는 社會的 環境에 對應코자 하는 企業體內의 反應이 傳統的 人的 結合에서 安定性을 구축코자 하는 觀念이 더욱 作用하고 있는 것으로 보인다. 農業을 基礎로 하던 傳統的 社會에서 大家族의 結合에서 오는 社會的 體制의 安定性을 오늘 날의 企業體內에서 다시 굳건히 固定시킬려는 것이다.

위와 같은 現象은 둘째로 事務員이나 工員을 入社시키는 경우에도 동일하게 나타나고 있다. 企業體인 경우는 社員과 工員은 대체로 經營者側이나 高位幹部社員과 出身地域의 類似性을 보여 주고 있으며, 또한 미미한 關係라도 친척이나 血緣的 關係에 있는 者가 많다.⁽⁷⁾ 그러나 企業體가 專門的 知識이나 技術을 要求하는데 그 要求에 對應시켜야 할 것 이므로 技術者 또는 管理職社員에 限해서는 일단 채용의 범위를 넓히고 있다. 그리하여

(7) 이러한 事實은 이미 黃性模教授의 調查에서도 나타난바 있다.『韓國工業勞動의 社會學의 考察』實例로서 引用해 보면,當時 國營企業體인 仁川의 大韓重工業은 全體 從業員 939명 중에서 京畿道出身이 311명으로 가장 많으며 그 다음이 忠淸道 및 黃海道로 되어 工場의 位置에 인접한 地域의 出身者가 많으나 國營企業體의 性格에 따라 從業員의 地域의 出身背景이 經營者側이나 高位幹部社員과의 유사성이 強하게 표시되어 있지 않다. 그러나 大邱에 있는 第一毛織이나 釜山에 있는 仁川化學의 私企業體에는 전혀 다르다. “第一毛織에 있어서는 調査對象者 200명 가운데 慶南出身이 97명이고 慶北出身은 77명이며 나머지 26명이 其他道出身이다.” “仁川化學에 있어서 調査對象者 72명 중 55名이 慶南出身이고 그 중에서도 晉陽과 釜山出身이 각각 10名으로서 가장 많으며 咸安과 宜寧出身이 그 다음을 이루고 있다.” “이와 같이 仁川化學에 서는 晉陽과 釜山出身이 가장 많고 第一毛織에서는 宜寧과 大邱出身이 가장 많았을 때는 仁川社長이 晉陽人이고 第一毛織의 母體인 三星物產 社長이 宜寧人이며 第一毛織의 經營管理人들이 西部 慶南出身이기 때문이다. 그리고 兩工場 從業員과 大都市인 釜山과 大邱出身이 많은 것은 각 工場이 所在하는 交通上의 便宜에서 然由하는 것 같다.” pp. 14~15.

新聞紙上을 통한 公開入社試驗過程을 前提하고 있지만, 可能한限 血緣的 地緣的 關係에 있어서 身元이 確實한 者를 우선적으로 채용하고 必要로 하는 有能한 人力이 그와 같은範圍內에서 求할 수 없을 때에는 그 關係를 어쩔 수 없이 無視하게 되는 것이다. 그리하여 技術的 專門的 知識이나 能力を 高度로 要求하지 않는 工員의 경우는 대체로 經營者側과의 地緣的 血緣的 關係에 있는 者를 대폭적으로 채용하게 되는 것이다.

(2) 進 級

企業體內에서의 進級에 있어서도 그 基準이 반드시 業績과 能力에만 局限되지 않고 企業體에서 能力있는 者에게 進級할 수 있는 機會가 많이 주어지고 있다고 생각하는가라는 質問에 대하여 '機會가 별로 없다' 또는 '전혀 없다'고 應答한 者가 正工에서 51명, 班長級에서 42명, 事務員에서 47명, 管理者에서 39명이다. 물론 進級의 機會라는 것은 企業體에 따라서 回數의 差異가 있지만, 특히 生產量이 擴大되고 있는 企業體에서 地位의 上下를 막론하고 機會가 많이 부여되고 있다.

<表 8> 당신은 당신의 회사에서는 능력있는 者에게 進級할 수 있는 기회가 많이 주어지고 있다고 생각하십니까?

응답자	計	기회가 많이 주어지고 있다		기회가 다소 많이 주어지고 있다		기회가 별로 없다	기회가 전혀 없다
		주어지고 있다	주어지고 있다	주어지고 있다	주어지고 있다		
正工	100	12	37	32	19		
班長級	100	15	43	40	2		
事務員	100	10	43	33	14		
管理者	100	11	50	34	5		

그런데 能力의 評價에는 業績本位로 한다는 合理的 測定의 限界性을 갖고 있다. 應答者が 속하고 있는 企業體에서는 職責의 配置에 適性檢査를 참작하는 制度를 전혀 갖고 있지 않다. 그러나 대체로 業績에 대한 評價制度는 채택하고 있으나, 그 評價가 주로 上級者の 主觀的 判斷에 依存하고 있다는 것이다. 특히 工員에 대한 班長級 또는 主務事務員의 主觀的 評價는 종종 工員들에게 긴장감과 不安을 주기도 하며, 業績評價에 대한 意見의 충돌을 보여 주기도 한다. 事務員이나 管理者(또는 經營者 相互間)의 能力에 대한 評價는 企業體의 死活에 關係되는 業績이 큰 失手가 없는 限에서는 대체로 最終修學程度를 基準으로 삼는다. 國內의 一流大學이나 外國에서의 修學은 좋은 評價의 표적이 된다. 예컨대 서울大學校 出身者は 현재 갖고 있는 能力보다도 높게 評價되는 경우가 반반하다는 것이며 相對的으로 그렇지 않은 者는 갖고 있는 能力以下로 評價되는 경우가 반반하다는 것이다. 그리하여 서울大學校出身者が 어떤 失手나 滿足스럽지 못한 業績을 보일 때라도 그것은

一時의인 失手로서 評價하는 경우가 많다는 것이다. 그러므로 能力이나 實績은 바로 最終的으로 修學한 學校에 대한 常識的 評價에 根據를 두는 傾向이 뚜렷하다.

進級이나 補職에 있어서 能力과 業績만으로 決定이 되지 않고 있다는 事實은 應答者들이 가장 영향을 많이 주는 要素에 대한 態度에서 여실히 나타나고 있다. 進級과 補職에 가장 영향을 많이 주는 要素로서, 첫째로는 學閥 知識에 대하여 正工은 53명, 班長級은 33명, 事務員은 16명, 管理者는 5명이며, 能力과 業績에 대해서는 正工은 17명, 班長級은 27명, 事務員은 25명, 管理者는 30명이다. 그런데 處世術이나 有力한 者와의 연줄에 대해서는 正工은 16명, 班長級은 13명, 事務員은 37명, 管理者는 49명으로 되어 應答者的 階級集團에 따라 態度의 差異를 보여 주고 있다. 즉 正工과 班長은 進級과 補職에 가장重要な 要素가 學閥 知識 및 能力과 業績이라고 보고 있고, 그 다음에 考慮되는 것이 處世術 및 有力한 者와의 연줄 그리고 誠實性인데 事務員과 管理者는 오히려 가장 중요한 것으로서 處世術과 有力한 者와의 연줄이며 그 다음이 學閥 및 能力과 業績이라고 말하고 있다. 이러한 態度差異는 應答者の 教育程度를 考慮한다면, 事務員과 管理者는 學閥과 能力은 1次的으로 구비하고 있는데 있을지도 모른다. 그리하여 能力있는 者에게 進級의 機會가 주어지고 있다는 態度가 事務員과 管理者에서 많은 것과 결부시켜 볼 때, 進級과 補職에 能力이나 業績등이 1次的으로 考慮되고 있다고 할지라도, 그것이 個個人에게 希望한 대로 되자면 上部에 의한 能力評價만을 受動的으로 期待하는 것 보다도 能動的으로 處世術과 有力者와의 연줄로서 積極的인 地位向上的 努力이 必要하다는 점을 事務員과 管理者가 여실히 표명했을 것이라고 생각할 수 있다. 經營者側으로 보면 進級과 補職은 能力과 實績을 重要視하지만, 그 보다도 더욱 信任하는 者를 要職에 두고자 하는 意見을 많이 表示하고 있다. 心腹을 求하여 安定勢力으로 基盤하자는 것이다. 이러한 經營者側의 要求가 部下從事員에는 處世術과 有力者와의 연줄을 重視하는 態度로 상호연관되어 있는 것으로 보인다.

(3) 背景과 優待

물론 稀少牲과 重要性을 가진 人力에 대해서는 經濟的 報酬나 地位上에서 優待하는 것은 어느 企業體에서나 당연한 것으로 되어 있다. 企業體內에서의 어떤 從事員이 갖는 機能의in 重要性은 企業體의 狀況에 따라 差異가 있겠으나 대체로 資金調達, 生產, 販賣等의 機能分野에서 企業體의 上部에 의하여 決定되어 있으며 그것에 대하여 報償體系를 만들어 놓고 있다. 그것은 적어도 合理性에 基礎하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 從事員의 채용과 진급에서 보여준 바와 같이 반드시 能力이나 業績 또는 그에 대한 期待值만으로 報

償體系를 確立하고 있는 것이 아니기 때문에 企業家 또는 經營者側과의 어떤 연관성을 맷는限에서 從事員의 社會的 背景이 企業體內에서의 報償體系에 영향을 준다는 것이다. 물론 社會的 背景은 企業體의 高位幹部와의 地緣의 血緣的 關係에 결부될 때 意味가 부각되는 것이고, 그 背景에 따라 報償體系에서 優待를 받을 수 있는 것은 그個人의 能力과 業績에 의하여 測度되고 있는 것이다.

<表 9>는 社會的 背景때문에 팔세 또는 우대를 받는 경우의 정도를 관찰한 結果인 것이다.

<表 9> 당신의 직장에서 사회적 배경(재산, 빼, 사회적 지위 등 및 출신 배경) 때문에 팔세 또는 우대를 받는 사람을 자주 보았습니까?

응답자	계	매우 자주 보았다	자주 보았다	가끔 보았다	거의 보지 못했다	모르겠다
正工	100	3	13	44	30	10
班長級	100	14	20	43	18	5
事務員	100	12	32	40	11	5
管理者	100	28	32	27	9	4

財產, 빼, 집안의 社會的 地位나 出身背景때문에⁽⁸⁾ 企業體內에서 우대 또는 팔세 받는 사람을 ‘매우 자주’ 또는 ‘자주’ 보았다는 應答者가 正工에서 16명, 班長級에서 34명, 事務員에서 44명, 管理者에서 60명으로 되어 있다. 地位階級이 높을 수록 그러한 현상을 자주 보았다는 應答者가 많아지고 있는 것이다. 우대나 팔세는 上下關係에 뿐만 아니라 同僚關係에서도 나타나고 있다. 晉州에 있는 某農機具生產工場을 방문하였을 때, 『他地方出身의 技術者가 在職한지 不過 3개월만에 退社하고 만 경우가 近來에 있었다는 이야기를 들었다. 그 技術者는 물론 서울地方의 工大出身인데 도저히 他地方出身으로서 그 工場에서 人間關係의 要素로 일 할 수 없다는 理由로 退社하고 만 것이다. 企業主나 經營者側으로 보면, 自己의 心複部下를 自己의 主務에 關係되는 要職에 배치하는 것이 重要하다는 생각을 갖고 있다. 能力이 있거나 專攻技術分野의 여러 技能에 따라 地位의 高下를 막론하고 要職에 배치하는 것이다. 工員의 경우는 上部로 부터의 優待가 단지 就業機會를 주거나 또는 그렇지 않는 것으로 일 단락되는 것이지만, 班長級이나 事務員 및 管理者에서는 그러한 현상이 擴大되고 있는 것이다. 警備, 감독, 經理, 人事등으로 부터 幹部職으로 오면, 經

(8) 學校同窓關係도 地緣의 關係에 의한 社會의 背景을 이루고 있는 것 같다. 企業體構成員의結合에서 同窓間의結合이 強하게 나타나고 있는데, 대체로 學校同窓은 地域性을 근거로 하고 있다. 이 地域性에 기반을 두고 있었던 것에 近代的 教育의 機會가 단지 새로운結合의契機를 주지만, 그 地域性의 범위를 초월하지 않고 있으며, 고향이 어디냐는 以上으로 어느 학교출신이냐는 것이 地緣의 關係의 形成에 重要한 要素로 되고 있는 것 같다.

營者側 또는 企業主와의 情誼的 關係에 의하여 進級 補職 그리고 企業體內에서 日常的 生活에서 表現되는 權威面의 報償이 우대되고 있음을 알 수 있다. ‘實力者’의 登場은 단지 企業體의 幹部가 되는 것을 意味하는 것만이 아니라, 企業主에의 側近者에 속하느냐 아니냐하는 非形式的 地位로서 표현되는 것이다.

5. 報酬

企業體에서의 業務가 明確하고 구체적인 것으로 設定되고 業務의 機能의 重要性의 差異에 따라 그 重要性的 階位型이 設定되면, 이를 根據로 하여 有用한 人力을 確保하여 業務의 階位型에 의한 地位의 階位型 만들어 진다. 報償體系는 地位의 階位型에 따라 差異 있게 設定되는데 基礎를 두고 있다. 經濟的 報償으로 債給(月給 또는 時間當으로 計算되는 賃金)이 주어지면, 地位에 따른 權限 또는 權威 및 名譽가 非經濟的인 報償으로 주어 진다. 報償體系가 合理的이라고 말할 수 있는 것은, 勞動의 代價가 엄밀히 計算되어 貨幣로서 지불되어야 된다는 것과, 地位의 階位型에 따른 報償의 差異는 比例的 配分의妥當性에 대한 觀念을 갖고 있어야 한다는 것이다.

應答者들은 勞動條件의 改善중에서 첫째로 賃金을 引上해 줄 것을 거의 대부분이 말하고 있다. 工員들은 現在의 賃金水準으로는 生計가 보장이 되지 않는다는지 事務員도 이와 비슷한 하소연을 하는가 하면, 管理者는 자기들의 地位에 알맞는 威身이 經濟的 報酬面에서 弱하다는 理由를 말하여, 賃金 또는 債給을 引上해 줄 것을 말하고 있다. 應答者の 月平均收入은 주로 債給이나 賃金에 依存하여 生活水準을 반영하고 있다. 應答者들은 現在의 賃金 또는 債給水準이 낮다고 생각하고 있는 한편, 勞動의 代價를 엄밀히 명확하게 규정하여 지불해 줄것을 希望하며, 동시에 上級者와의 賃金 또는 債給의 差異에 대한妥當性을 合理的인 것으로 용인하지 않는 態度를 대부분이 갖고 있다. 이와 같은 態度는 <表 10>과 아래와 같은 實例로서 綜合的으로 表現되고 있다. “本會社의 賃金形態는 社員

<表 10> 당신이 받고 있는 보수는 上位者(또는 다른 직업 종류의 종사자)에 비하여 어떻다고 생각 하십니까?

응답자	계	비교적 많다	적당하다	비교적 적다	매우 적다	모르겠다
正工	100	4	24	64	8	—
班長級	100	5	19	53	21	2
事務員	100	—	24	56	15	5
管理者	100	3	36	48	9	4

은 月給制, 工具은 時給制로서 爲先 成果給이 反映되지 않고 있다는 點에서 固定給에 속하고 있다. 또한 固定給중에서도 學力, 年齡, 勤續年數등 個人的 身分을 基準으로 하여 賃金이 算定支給되고 있으므로 年功序列型에 의한 能力給에 該當되고 있다. 一般的으로 이러한 能力給은 低賃金基準을 維持하면서 年功序列에 의하여 代表되는 身分의 格差에 相應하는 待遇를 하므로써 賃金의 支拂總額을 抑制하려는 勞務 및 賃金管理上의 意圖가 強力하게 反映되고 있다. 그러나 反面에 이러한 能力給은 學歷, 經歷, 年齡등의 屬人的 身分을 絶對的인 基準으로 算定되기 때문에 身分을超越한 또는 同一身分階層內에 있어서의 從業員의 職務上의 技能이나 熟練度는 물론이고 作業量등의 質量的인 差異를 全然 無視하므로써 積極的으로 從業員의 不滿과 反撥을 造成할뿐만 아니라 消極的으로는 安易한 職務特權을 통하여 結果的으로는 勞動意欲을 阻喪케 하는 것이다.”⁽⁹⁾ 그리하여 能力給의 問題는 특히 製造工程의 技術革新에 의하여 作業이 單純化됨으로서 新技術과 熟練이 要請됨에 따라서 從業員의 年功이나 身分에 의하여 代表되던 作業員의 能力과 熟練이 새롭게 評價되어야 한다는 것이다. 이러한 현상은 특히 從來의 技術과 熟練度를 가진 工員 또는 技術者와 새로운 技術教育을 받은 技術者사이에 心理的 갈등을 가져오는 경우도 허다하다는 것이며, 學歷만의 基準이나 勤續期間의 基準에 의한 能力給의 支拂은 企業體內의 從事員으로 하여금 形式的이고 要領의in 作業態度를 갖게 하여 技術革新이나 創意力에 의한 生產性向上을 期待하는데 지장을 초래할 수 있다는 것이다.⁽¹⁰⁾

6. 分業(能力과 職務)

<表11>에 의하면, 能力에 비하여 現在 맡고 있는 職務가 비교적 適合하다는 應答者が 半以上이나 되고 있다. 전혀 適合하지 않다는 者가 正工과 事務員에서 각각 26명과 24명으로 각 응답자집단에서 약 4분의 1이 되고 있다. 現在의 職務가 自己의 能力에 比較的 適合하다고 본 應答者が 大多數이지만 매우 適合하다고 自身을 評價한 者는 적은 편이다.

作業의 效率化를 위해서는 企業體의 組織의 作業의 分割에 의한 機能的 專門化에 基礎를 두고 거기에 相應하는 專門化된 (또는 單純化된) 技能을 가진 人力을 配置하여 有機的 統合을 期해야 한다. 이러한 點을 考慮해서 企業體의 組織을 改編하는 回數가 近來의 2년

(9) 『勞使協調의 助成과 指導』<報告書第1輯>——東洋씨엔트工業株式會社——韓國生産性本部, 1964, 3. p.19.

(10) 報償體系에 있어서 經濟的 報償外의 것은, 대체로 報酬體系에서 보여 주는 機制가 그대로 연관되어 擴張되어 표현되고 있는 것 같으며 '社會的 隔離'나 '權威構造'에서 보이는 여러 問題性과 결부되어 있는 것으로 보인다. 그리고 經濟的 報酬의 支拂에 대한合理的 方案이 試驗的으로 實踐되고 있는 實例는 '柳成企業株式會社'이다. [참조, 『勞使協調의 助成과 指導』<報告書 第4輯> 韓國 生産性本部, 1964, 2]

<表 11> 당신은 당신의 능력에 비하여 현재 맡고 있는 일(직책)이 적합하다고 생각하십니까?

용 담 자	계	매우 적합하다	비교적 적합하다	전혀 적합하지 않다	모르겠다
正 工	100	7	55	26	12
班 長 級	100	20	69	7	4
事 務 員	100	17	57	24	2
管 理 者	100	15	62	13	10

동안에 한번이상 있었던企業體가 調査對象의企業體 100개 중에서 82나 되고 있지만, 대개의 경우는 新規事業을 擴張하므로써 必要한職種의機構를 設置하는 것이었고, 전적으로組織의有機的效率化를 意圖한 경우는 극히 적었다. 組織을 改編하는 경우에도, 分業의 效率的統合을 職務分析을 통한 資料에 依據하는 경우는 적고 대체로 主觀的인 判斷에 根據하였거나, 그 業種의 外國先進企業體의 組織을 모방하는 면도 있었다. 대체로 企業家나 經營者側에서는 作業分化의 效率的統合을 통괄하는데에는 아직도 많은 關心을 두고, 이를 전달하는 기구를 別度로 設置해 놓은企業體는 불과 5개에 지나지 않았다. 그리고, 이를 전달하는 기구를 別度로 設置해 놓은企業體는 불과 5개에 지나지 않았다. 그리하여 從事者の職種別配置로 學歷(또는 專攻分野의 學歷)이나 經歷에 無條件의 존하는 점이 많았으며, 從事者에 대한 適性検査의 도움을 전혀 받지 않고 있다. 더구나 從事員들이 分化된 作業에 속하는 機械가 아닌 이상, 그들의 動機를 考慮하는 公式的인 機制를 設定해 놓고 있는企業體도 거의 없다. 그리하여 人間은 環境에 適應한다는 觀念을 企業主側에서 갖고 있는 것으로 보인다.

7. 意思疎通

組織體에서는 上級者가 部下에게 또는 部下가 上級者에게 意思를 傳達하는 公式的인 通路가 明白하게 設置되어 있는데, 上級者の立場에서 보면 意思疎通은 命令, 指示 또는 告 등으로 표현되며, 部下의 立場으로는 情報나 意見을 上部로 提供하는 것으로 되어 있는 系統을 單一化시킴으로써 指揮系統이 明確하게 되는데, 實際 應答者들은 두 사람以上の上級者로부터 指示를 받는 事例라든지 그렇게 됨으로써 上向의 意思疎通을 單一하게 하지 못하므로써 自己의 責任과 權限이 明確하지 못하거나 그로 因하여 上級者들간의 責任이 分散되므로 業務遂行에 지장을 주는 경우가 자주 있다고 말하고 있는 것이다. 두 사람以上の上級者로부터 指示를 받는다든지, 한 指示가 命令系統을 밟지 않고 傳達되거나 二重的으로 傳達된다든지, 어느 上級者에게 報告를 해야할지 모르는 경우가, '매

우 또는 자주 있었다'는 應答者는 正工에서 23명, 班長級에서 26명, 事務員에서 29명, 管理者에서 18명으로 되어 있다. 이러한事實은 다분히 組織上의 命令系統을 無視하는 非公式的 意思疎通의 通路가 存在한다는 것이다. 決定權이 많은 上級者(經營者側)를 中心으로 하는 非公式的 意思疎通의 通路가 心腹人들을 연결하는 式으로 形成되어 있다는 것이다. 이와 동시에 命令系統을 自己의 地位와 權限 등으로 無視해도 된다는 安逸한 命令系統에 대한 認識不足에서 오는 경우도 있다. 이럴 때는 命令系統上의 下位者가 반발감을 갖게 되지만, 이에 대한 不平을 上級者라는 傳統的 權威의 힘에 도전하는 것으로 傳達할 수 없다는 것이다.

한편 應答者들은 上下間의 命令系統에 關心을 갖는 것만치 橫的 意思疎通에 대하여 關心을 갖고 있지 않는 것 같다. 命令系統을 通한 意思疎通의 明確化는 決定權을 가진 地位에 情報가 신속하게 傳達됨으로서 組織의 統合性을 維持하는데 있지만, 이것이 지나치게 強調됨으로써, 業務의 問題解決에 有用한 情報가 交換될 수 있도록 部署간의 橫的 意思疎通의 通路를 明示해 놓지 않는 企業體가 多數였다는 것이다. 어떤 時急한 問題解決에 도움이 될 수 있는 情報나 意見의 交換 또는 生產性을 向上하는데 기여할 수도 있을 創意의 意見의 交換은 應答者の 대부분은 個人的 親熟에 의한 個個人의 接觸에서 可能하거나, 企業體의 幹部들은 대체로 公式的인 幹부會議에서 可能하다는 것이다. 위의 두 가지 接觸이 不可能한 경우에는 보통 橫的 通路는 차단되는 狀態에 있다는 것이다.

끝으로, 意思疎通의 程度를 보기 위하여 <表12>와 같은 結果를 얻었다. 業務指示의 上級者로 부터 會社事情이나 上部의 意見 및 意圖에 대하여 항상 잘 듣고 있다는 者는 正工에서 11명, 班長級에서 28명, 事務員에서 26명, 管理者에서 17명이며, '궁금하지 않을 정도로 듣고 있다'는 者가 가장 많다. '별로 알려 주지 않아서 궁금한 편'이나 '도대체 모르고 있다'는 者가 正工에서 47명, 班長級에서 22명, 事務員에서 34명, 管理者에서 25명

<表 12> 당신은 업무지시의에 상관으로 부터 회사사정이나 상부의 의견이나 의도에 대하여 어느정도로 듣고 있다고 생각하십니까?

응답자	계	여러가지 사경에 대하여 항상 잘 듣고 있다	궁금하지 않을 정도로 듣고 있다	별로 알려 주지 않아서 항상 궁금한 편이다	전혀 알려 주지 않아 도대체 모르고 있다
正工	100	11	42	31	16
班長級	100	28	50	19	3
事務員	100	26	40	31	3
管理者	100	17	58	23	2

인데, 이들은 실제로 組織의 統合에서 소외당하고 있다해도 과언이 아니다. 특히 高位幹部를 이루고 있는 管理者에 있어서도 決定權이나 組織의 統合에서 소외당하는 者들이 있 는 것으로 나타나는 바, 각 應答者의 階級集團에서 이와 같이 소외당하는 者가 상당 數에 달하고 있다는 것은 企業體의 諸過程의 有機的 統合의 側面에서는 不利한 현상을 자아 낼 수 있는 것이고, 集團에의 所屬感을 잃게 하는 영향도 줄 수 있는 것이다. 즉 企業體 内에서도 從事員들간에 一種의 鑽洩성을 形成해 놓은一面이 있다는 것이다.

8. 限界的 自律性

3. 限界的自律性은組織體의構成員이組織體에적절히服從하게하는程度를意味한다.
限界的自律性은組織體에대한服從과自律性을均衡있게만들어주는것이다.構成員에게어느限度
즉組織體에대한服從과自律性을均衡있게만들어주는것이다.構成員에게어느限度
내에서業務에대한責任을organization가수락하고그대신에業務遂行에대한自律의인權限
을주어創造的인(또는獨自의인)意思를許用한다.어느企業體에서organization上從事員들에게
을주어創造的인(또는獨自의인)意思를許用한다.어느企業體에서organization上從事員들에게
게企業體에대한依存性내지責任을부여하고地位와職責에따라權限내지自律性을
부여하고體系化시키고있다.어느企業體가體系가수립되어있다는말은이것을두고
하는말이다.

부여된 權限과 自律性의 確保問題이다. 이것은 上級者나 下級者 첫째로 考慮되는 問題는 限界的 自律性에 대한 合意性이나 限界的 自律性의 體系에 대하여 適의 相互作用에 있어서 限界的 自律性에 대한 合意性이나 限界的 自律性의 體系에 대하여 適應된 行爲類型에서 表示되는 것인데, 이미 權威構造에서 밝힌 바와 같이 部下의 業務遂行에 대한 上官의 態度에 대한 評價<表4>에서나 自己의 業務處理方法<表5>에서 나타나는 대로 傳統的인 權威體系가 이미 確定해 둔 限界的 自律性의 體系를 상당히 超越해서 作用하고 있다는 것이다. <表4>에서 보았듯이 上官은 部下들이 해야 할 일을 수시로 보고해 주고 있다는 것이다. 自己의 意見에 따르도록 한다는 말한 應答者가 半程度로 多數라든지 部下들이 해야 할 일도 일일이 간섭하고 재촉한다고 應答者도 5분의 1정도나 되고 있는 것을 보면, 上級者가 部下들의 自律性을 確保해 주고 장려해 주는 경우가 적은 것으로 나타나고 있다. 어느 事務員은 “우리들 스스로의 獨斷적인 活用은 거의 인정되지 않고 있다. 우리가 考案하고 着想하여 實行하는 것은 無視當하고 上級者爲主의 作業이 進行되어 우리들의 才能의 發展은 저해되고 있다”고 말하였다. 어느 高位幹部는 “上級者는 自己들의 생각과 判斷만이 옳다고 하기 때문에, 問題에 대한 토의를 싫어 하고 있다. 不必要한 간섭이 빈번하여 獨自의 作業指揮가 방해되고 제한되고 있다.……우리들이 해야 할 일을 대부분 침범하고 있어서, 하고 싶어도 能力を 발휘 못하고 있다.”고 말하고 있다.

한편 더욱 注目되는 것은 應答者가 自己에게 주어진 自律性(權限)을 포기하는 것인데,

<表 5>에서 보듯이 일하는 대체적인 方式을 上級者에게 물고 나머지는 혼자서 處理하는 應答者가 大多數며, 業務處理方法도 獨自的으로 決定하여 結果만 報告하는 者는 极히 적으며, 일일이 上官의 意見을 물어 그대로 처리한다는 者도 班長級과 事務員에서 상당數 있다는 것을 보면 應答者중에서는 前例대로(慣習대로) 또는 上部의 指示대로 受動的으로만 業務를 처리하여, 진정한 意味의 自律性을 行使하지 않는 應答者가 상당한 數에 達하고 있음을 알 수 있다.

둘째로 위와 같은 현상은, 委任된 權限에 대한 上級者の 간섭이나 또는 下級者로서의 부과된 責任에 대한 傳統的 權威에 대한 회피라고도 할 수 있는데, 이에 관련하여 限界的自律性에는 주어진範圍內(즉 職責으로서 주어진 權限內)에서 獨自性 또는 創意性의 發揮問題와도 연관되어 있다. 이미 <表 4>에서 ‘부하들이 해야 할 일은 부하 스스로가 할 수 있도록 與件을 마련해 준다’는 應答者的 數에서 限界的 自律性과 관련해서 創意力의 發揮水準이 評價되고 있는 것인지만, 意思決定過程에서 下級者の 意見을 어느 정도로 참작하는가의 程度에서도 表示될 수 있다. <表 13>에 의하면, 上級者が ‘下級者の 意見을 거의 無視하고 그저 시키는대로만 하게 하였다’든지 또는 ‘下級者の 意見을 별로 참작하지 않았다’는 應答者가 正工에서 각각 38명과 18명, 班長級에서 각각 19명과 25명, 事務員에서 17명과 35명, 그리고 管理者에서 8명과 25명으로 되어 下級者の 意見을 일단 거절한다는 應答者가 半數인 것이다. 반면에 ‘上級者が 下級者の 意見도 最大限으로 尊重하는 동시

<表 13> 여터분의 上級者は 그가 맡은 일을 해나갈 때 여터분의 意見을 어느정도 참작하였는지요?

응답자	계	하급자의 의견을 거의 무시하고 저시키는 데로 만하게 하였다	하급자의 의견을 별로 참작하지 않았다	下級者와 상의하면서 하급자의 의견을 존중하는 편이었다	하급자의 의견을 최대한으로 존중하고 창의력을 발휘할 기회를 주었다
正工	100	38	18	34	10
班長級	100	19	25	36	20
事務員	100	17	35	39	9
管理者	100	8	25	50	17

에 創意力を 발휘할 機會도 많이 주었다’는 應答者는 正工에서 10명, 班長級에서 20명, 事務員에서 9명, 管理者에서 17명으로 되어 있다. 이것을 보면 積極的으로 下級者の 創意力を 발휘할 機會를 마련해 주고 있는 上級者들이 적은 것으로 評價되고 있는 것이다. 事實企業體의 制度的인 側面에서도, Merton의 치적한 것처럼⁽¹¹⁾補職의 任命制, 勤續期間

(11) R.K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, (rev. ed.) Glencoe, ILL 1957, pp. 195~206.

에 의한 昇進 또는 紙與制의 增加(私企業體에서는 勤續期間에 의한 退職金 또는 年金制度가 거의 없지만) 등이 組織體의 規律에 同調케 하는 조치이지만 組織體의 能力開發에 適合치 못하고 오히려 結果的으로 保守主義의 形式主義의 慾求를 만들고 있다고 한 것이 應答者가 속하고 있는 企業體에서도 그 效果가 그대로 期待되는 制度의 側面을 갖고 있는 것이다.

<表 14>에 의하면, 應答者들의 職場에서 要領을 피운다든지 形式的으로 일하는 사람들 이 '반반'이라고 말하는 應答者가 正工에서 25명, 班長級에서 35명, 事務員에서 29명, 管理者에서 43명으로 되어 있다. 실제로 製造品의 生產量으로 作業實績이 評價되어 手當을 支

<表 14> 당신의 직장에서 요령을 피운다든지 형식적으로 일하는 사람이 어느정도 있다고 보십니까?

응답자	계	거의 대부분이다	반반이다	조금 있다	거의 없다	모르겠다
正工	100	9	25	49	13	4
班長級	100	13	35	38	13	1
事務員	100	19	29	44	5	3
管理者	100	11	43	38	7	1

給받는 工具의 立場으로서는 形式的으로 일할 수 없을지도 모르지만, '要領'이란 말이 그야말로 業務方式에 대한 熟達을 意味하게 된다. 그러나 그러한 業務實績의 評價를 밝지 않는 事務員이나 管理者級에서 前例대로 因習의in 方式에 따라 形式만을 갖추어 나가는 者가 있다는 것이다. 이러한 者는 組織體의 形式性이 効率의in 生產體系을 위한 手段인 줄 을 認識하지 않고 오히려 形式性을 目的으로 여기는 것이다.

위와 같은 觀察에 의하면, 應答者들은 業務遂行에 있어서 制度의으로 부여 된 自律性을 갖고 創意力を 發揮하고 싶어도 실제로 上級者側에서는 下級者의 意見을 살리고 創意力を 開發시킬 積極的 意圖가 行爲類型으로 구현되지 않고 있거나, 下級者의 立場에서도 上部로 부터 부과받는 業務를 遂行하는데 있어서 自己의 自律性을 積極的으로 표방하는 것이 아니라 上部의 權威나 意見에 依存하여 無事主義的 行爲樣式을 形成해 놓은一面이 強力하게 있는 것이다.

III. 結 言

合理性에 관한 社會的 價値는 企業體의 直接的 技術的 變動에 適應하는 側面에서 企業體의 從事員이 主體的으로 또는 受動的으로 形成할 수 있는 立場에 있다. 組織의 側面에

서는合理的行爲體系를 設定하고 또 더욱 効率的인合理的體系를 生產性向上이라는 目的意識과 결부되어 追求하고 있는 것이지만 事物에 대한 客觀的認識의 부족과 傳統的權威構造 및 傳統的價值體系는 傳統的行爲體系를 構造上으로 存續시키고 있다. 目的合理性(機能的合理性)의 側面에서 企業體從事員의 行爲體系를 觀察해 보았을 때는 傳統的行爲體系와의 二重的構造를 부각시켜 주고 있는 것인데, 이 二重的構造는 價值合理性의 次元에서 다시 檢討되어야 할 것 같다. 生產에 대한 價值合理的體系는 目的合理性와 傳統的價值體系의 意味와 機能을 재규정하여 줄것이다. 目的合理性은 이제 '計劃'의 所產이라고 하지만, ⁽¹²⁾ 目的合理的行爲의 志向이 '國民共同體感情이나 一體感'으로 體系化되어 새로운 價值體系로 形成될 수 있는가하는 問題는 아직도 남아있으며, 따라서 企業體에서 形成되는 合理的行爲體系의 準據志向價值는 어떤 것이며, 또한 社會的安定性에 기여했던 傳統的價值體系가 目的合理性에 逆機能만 할 것이며, 價值合理性의 形成에 良機能할 수 없는 것인가하는 問題는 다음 機會에 解答을 기다릴 수 밖에 없다.

(12) 黃性模, '막스웨버 「資本主義精神」의 變位實態', 『李相伯博士回甲紀念論叢』, 서울, 1964, p.212.

<Summary>

Adaptation of the Employees in Industrial Firms to Rational System

ZIN-GYUN KIM

This paper reports some of finding of a study of social implications of technological changes, based on interviews with 400 employees including managers, clerks, foremen and workers in the industrial firms.

One important approach to analysis of organizational structure is to view from the standpoint of the contribution its components make to the rationality of action—'functional rationality'. In this approach the organization is conceived as rationally concieved means to the realization of expressly announced group goals. In industrial society not only is the organization as a whole expected to operate rationally, individual members of the organization are also expected to behave in a rational manner. Such dual rationality can be approximated in the case of formal organization, although dual rationality is limited by the socio-cultural factors.

Rationality of industrial organization is strongly emphasized in Korea. In this paper it is attempted to evaluate the level of adaptation of individuals in the firms to functional rationality in terms of selected structural characteristics as followings. At the same time, it is interesting to see whether traditional factors would be considered to limit rational behaviors of employees.

Goal specificity. The presence of explicit and specific objectives is fundamental to the conception of the organization as a rational system. Goal specificity is associated with rationality of operations in the sense that less energy is expended in goal-specific organizations on self-maintenance. According to the interviews, some subordinates (12-28% of respondents) complained that their time and efforts were being misused 'often' or 'very often' due to their superiors' mistakes in planning and operation.

Goal implementation. One mechanism of goal realization is decision making by

Author: Research Member, The Institute of Management Research, College of Commerce, Seoul National University. Instructor of College of Commerce, Seoul National University.

members themselves. Because every decision contains value as well as practical premise, if a decision is viewed as a means to the realization of some objective, it can be evaluated in terms of its effectiveness for reaching that goal. (1) Due to the lack of systematic data and the ignorance of the usefulness of scientific methods, it is very difficult for the subordinate involved to have necessary informations in planning and decision making. Therefore, decision making is solely dependent upon subjective judgement and rule of the thumb of top managers. (2) The idea that the increase of production is achieved through the introduction of new capital prevails among top managers. In the case of introducing external capital such as foreign capital and government or bank loan, the presence of 'political factors' cause the difference of opinion between top manager and technical specialist in regard to the technical effectiveness of its introduction. Since the shortage of capital is serious, scientific considerations are ignored in many cases. (3) Irrational human relations, affective or primary, influence goal achievement favorably or unfavorably, depending upon situations.

The authority structure. (1) 15·20% of respondents say that their efforts are misused 'often' or 'very often' in helping their superiors' private tasks. 33% of workers, 23% of managers, 12% of foremen and 13% of clerks are confirming that they regard it as quite natural or justifiable to treat their superiors in such a manner. (2) This interview shows that 70% of respondents are forced to keep following after their superiors' orders and interventions and that only 10% of foremen, 14% of clerks and 27% of managers perform their works in their own ways and report to their superiors only their results. As a result, they transit to their superiors the authority attached to their status, showing traditional authority structure. (3) Superiors demand the sincerity of respondents in the same way that they were asked. The former are oriented to seek traditional authority for integration of the latter by 'virtue.'

Social insulation. In industrial firms, ability and achievement are not always kept as criteria for employment and promotion. Most of employees in the private firms are in family and territorial connections with the top managers or owners. School-fellowship seems likely give a sign of new territorial relation. The criteria of ability evaluation convolves the formality and social prejudice dependent upon specific formal education.

Rewards. In calculating wage per hour, rational payroll accounting is completely

ignored. Since the most of respondents are not convincible the proportional rationality of economic reward distribution, they take it into consideration that payment is much lower than their status should be. Noneconomic rewards are largely being paid according to the weight of traditional authority and the informal relationship with top managers or the owners.

Division of labor. Employees are distributed to job by the superiors' subjective judgement chiefly dependent on career and the level of formal education of the employed. 26% of workers, 7% of foremen, 24% of clerks and 13% of managers say that they are improperly distributed to job in regard to their ability.

Communication networks. Formal communication channel is very often disregarded by the superior. Informal communication channel is formed in connection with the trusted followers of the top managers or owners. By the way, a free flow of communication among all participants for generating new idea and solving the difficult problems is rarely prepared.

Circumscribed autonomy. Almost the half of respondents say that they are not properly treated according to their status. The presence of rational-legal autonomy is disregarded, while there is a strong tendency that the emphasis on the functional rationality makes members conform to the formality of organizational rationality. In this situation, therefore, creative behavior of the members is extremely limited.

Although the organizational rationality is structured formally and the members consciously pursue the value of functional rationality, the organizational rationality is yet color-coated practically by the pattern of traditional behavior and value. In conclusion, the social meaning of the employees' rational behaviors varies according to the value orientation of productive behavior of the top managers and the owners.