

노동자의 勞力動機誘發問題와 生産性

朴 洪 烈*

目 次

- I. 머리말
- II. 동기유발문제와 고용계약
- III. 動機誘發 方案
- IV. 動機誘發方案의 平價
- V. 맺음말
- 참고문헌

I. 머리말

미국의 경제는 1970년 초반부터 상대적인 생산성 저하와 상품의 질의 문제로 국제 경쟁력이 약화됨에 따라 그 해결책을 찾기에 부심하게 되었다. 생산성의 저하 요인으로 새로운 투자의 부족, 기술혁신의 부진, 산업의 구조 변화로 인한 생산성이 낮은 서비스업의 증가, 노사관계 및 動機誘發問題(incentive problems)를 흔히 들고 있다. 특히 勞力誘發을 위한 여러가지 동기유발안(incentive plans)들이 모색되었고 실제 수 많은 방법이 적용 되었다.

노동자의 노동조건과 임금수준을 높이기 위해 조직된 노동조합은 그 설정된 목적을 달성하는 반면, 예기치 않았던 문제 특히 동기유발문제들을 수반하게 되었다. 고용계약에서 이 문제들을 해결하기 위한 여러가지 대안이 제시되었다. 물론 이 문제는 새로운 것은 아니고 경제학에서 60년대 말부터 활발히 토론되었으며 최근 많은 논문이 발표되었다. 필자는 여기서 동기유발문제의 이론과 동기유발문제 해결을 위해 제시된 여러가지 방안들을 개관(survey)한 다음 그 동기유발책들의 실제 적용과 효과를 문헌을 통해 고찰하려고 한다. 이렇게 함으로써 효율적 고용계약이 포함해야 할 요인들을 확인하고 한국의 경제학과 현실이 당면한 노사문제 해결을 논의해 보려고 한다.

* College of Business and Management, Saginaw Valley State University.

이 문제는 한국이 노동조합의 활성화와 민주화를 촉진함에 따라 크게 부각될 문제로 생각된다. 이러한 문제가 어떤 형태로 제기되고 진전될 지는 예측하기 어렵다. 다만 경제학자들이 이 문제를 생각하고 토의함으로써 경제의 효율과 분배의 조화있는 배합을 찾아 한국경제를 최적경로(optimal path)로 인도하는데 기여케 되리라고 생각된다. 다만 국내 여러학자들의 문헌을 제대로 접할 수 없어 제한된 문헌만을 참조하게 된 것이 유감이다.

이 논문에서는 편의상 머리말, 동기유발문제와 고용계약, 동기유발의 방안, 동기유발 방안의 평가와 맺음말로 구분하였다.

II. 동기유발문제와 고용계약

1. 동기유발문제(incentive or moral hazard problems)

경제학의 주요 관심사는 완전고용, 능률적인 자원배분 및 경제적 생산물의 공정한 배분이다. 경제적 생산물의 생산은 개인이 단독으로 할 수도 있고 생산을 팀을 구성하여 생산조직을 통해서 할 수도 있다. 기업은 상품이나 서비스를 생산하기 위한 조직이다. 생산조직은 완전제품부터 부분품에 이르기까지 여러가지 과업을 수행한다. 그런데 그 과업을 수행키 위해 개인이 혼자하는 경우보다 조직 또는 팀을 형성해서 하는 경우 더 많은 성과를 거둘 수 있게 된다.

그런데 조직을 형성하는 경우 기업주는 노동자를 채용하여 상품을 생산케 된다. 여기에서 기업주가 당면하는 두개의 과제가 있다. 첫째는 자기를 대신해서 과업을 수행할 사람을 선정(screening)하는 일이고, 둘째는 그 노동자로 하여금 주인(principal)이 하는 업무를 대행케 하는 문제이다.

우선 회사의 주인이 노동자를 고용하는 경우 일종의 투자결정(investment decision)을 하는 셈이다. 그 사람이 일을 잘하여 회사의 실적을 크게 올릴 수도 있고 일을 잘 안하고 피만 피워서 회사에 공헌을 못하는 경우도 있을 것이다. 그렇다면 어떻게 하면 좋은 사람을 가려내는가 하는 것이 중요하다. 대개의 경우 교육 훈련 기술 경험 연령 남녀의 구분 추천서 채용시험 면접 등으로 채용여부를 판단한다. 여기서 들은 몇가지 요인들은 지원자의 생산에 공헌 가능성을 나타내주는 신호(signal)이다. 어떤 신호가 지원자의 생산능력을 가장 잘 나타내는가를 파악하는 것이 능력있는 사람을 가려내는데 도움이 될 것이다. 출신대학 고등학교 출신지방 등은 지원자의 신호역할을 한다. 우리나라의 경우 그 신호에 대한 선입관이 너무 강해서 그릇된 판단을 내리는 경우가 적지 않다는 생각이 들 때가 많다. 잘못된 판단은 투자결정에 오류를 범하는 것이 된다.

따라서 자원의 효율적인 배분을 그르치게 되어 경제성장에 지장을 초래할 수도 있을 것이다. 명문대학을 졸업한 지원자가 직장에 대한 잠재능력을 충분히 표시하는지를 충분히 검토해야 되겠다. 미국에서도 비교적 최근에 경제학자들이 이 문제에 관심을 기울이게 되었다(Spence, 1973,1975 ; Riley, 1975,1976 ; Stiglitz,1975).

둘째는 사용자(주)가 노동자를 채용하는 경우 노동자가 주인을 대신해서 노력을 제공하는 경우이다. 이때 사용주는 노동자의 노력(effort)의 대가로 임금을 지불하게 되는데 시장경제하에서는 임금은 노동의 한계생산가치(value of the marginal product)로 결정된다고 보고 있다. 임금은 또 생산물의 배분을 의미하므로 앞에서 말한 바와같이 공정한 배분은 경제학의 중요한 관심사임이 사실이다. 그런데 임금이 노동의 한계생산가치로 결정된다고 하지만 실제 운용면에서 문제가 따르게 된다. 우선 임금과 생산성을 연관시키려면 개인의 노력의 정도와 생산품의 산출량을 측정해야 된다. 실제로 개별 노동자의 산출량은 측정 가능한 경우도 있지만 대부분의 생산물은 여러 노동자의 복합 생산물이 되어 개별 노동자의 생산량의 측정이 불가능한 경우가 많다. 그리고 실제로 생산량을 측정하기 위해서는 감독관(monitor)을 필요로 하게 된다. 참고로 이 분야의 문헌에서 monitor라는 말이 많이 쓰여지는데 그 의미는 쓰는데 따라 다양하게 해석된다. 생산요소 투입량과 노력수준의 측정을 의미하기도 하고 산출량의 측정(measure)을 의미하기도 하고 관리나 감독(supervision)을 의미할 때도 있으며 때로는 흠을 찾아내는(detect)것을 의미하기도 한다. 그런데 노동자의 입장에서 보면 성과급을 받는 경우, 기계의 고장이나 질병등으로 임금수준의 기복이 커지는 것을 경험하게 된다. 이와 같은 임금변화의 폭이 크고 작업의 변동을 위협이라고 보는데 이 분석에서 노동자는 임금의 예기치않은 변동을 원치않는 것으로 가정한다. 왜냐하면 노동자는 임금수준이 낮기 때문에 저축등의 여유가 없으므로 갑자기 임금이 떨어지는 경우 큰 어려움을 당하게 되기 때문이다. 따라서 이와같은 측정의 문제, 위험기피의 문제때문에 실제로 있어 시간급이 되고 위험분담을 위해 보험이 생기게 되는데 그렇게 되면 개별노동자의 노력의 수준(level of efforts)이 떨어지게 된다. 이것이 바로 동기유발문제(incentive problems) 또는 도덕적 위해(moral hazard) 문제이다. 다시 말해서 시간급을 주는 경우 노력의 정도가 달라지게 된다. 이것은 위험을 줄이기 위해 성과급대신 취해진 조치인데 본래 목적과 다른 부수의 문제를 수반하게 된다. 도덕적 위해는 보험논의 문헌에서 논의되기 시작했다(Arrow, 1971 ; Pauly, 1968).

도덕적 위해는 불확실한 장래의 불행한 일에 대비하여 상해보험을 드는 경우 그 보험을 든 불행한 일의 발생 가능성을 높게 되는데서 연유한 것이다. 가령 화재보험을 실제자산의 가치보다 높게 들었을 경우 고의적으로 방화를 일으킬 가능성을 증가시키는 결과를 초래한다. 미국의 도시중심빈민가의 방화는 대개 이런 이유에서 기인하는

수가 많다. 또 자동차의 사고에 대비하여 자동차 사고보험에 드는 경우, 운전사는 방심하기 쉬워서 사고율을 높이게 되는 경우도 도덕적 위해라고 보아야겠다.

이것이 바로 주인과 대리인 문제(principal-agent-problems)로 최근의 경제학 문헌에 많이 다루어지고 있다(Ross, 1973). 보험회사와 보험가입자의 사이, 소유자와 고용인사이, 그리고 지주와 소작인 사이에 일어날 수 있는 사건으로 주인이 대리인의 노력수준을 직접 감지(monitor)할 수 없는 데서 발생한다고 보아야겠다. 자동차 보험회사가 운전사의 운전상황을 일일이 감지한다면 운전사의 방심이 적어질 것이며 주인이 종업원의 노력수준을 정확하게 감지하여 보상을 하는 경우 노력의 기피현상은 훨씬 적어질 것이다. 그런데 이렇게 감지하여 정확한 정보(information)를 얻으려면 비용이 들게 된다. 위에서 말한바와 같이 생산요소 투입수준과 산출량의 관계를 측정하기 어렵고 또 산출량이 생산요소 이외의 다른 요소 즉, 자연의 상태에도 의존한다는 어려움이 있다. 소작인의 경우 수확은 소작인의 노력수준과 일기 강우량같은 자연상태에 의존한다. 수확의 변동이 어느정도 노동수준에 기인하고 얼마만큼 일기와 강우량에 기인한다는 것을 가려내기 힘들다. 여기서 정보 비용의 존재와 정보의 부정확 불확실성 및 부채를 알 수 있다. 또 산출량이 노력수준과 관계없는 자연의 상태에도 의존하게 되므로 그 예기치 않은 산출량의 변동을 경험하게 된다. 그러면 이와같은 변동의 위험을 누가 부담하게 되느냐가 문제가 된다. 대체로 주인은 위험에 대해 중립적이라고 가정한다. 왜냐하면 주인은 평균이윤이나 평균소득에 관심이 있고 변동의 폭에는 관심이 덜하기 때문이다.

신고전학과 경제학자들(neoclassical economists)은 이와같은 정보비용을 고려치 않고 고용계약의 이행이나 집행비용(contract enforcement costs)을 고려에 넣지 않고 있다. 또한 주인과 대리인의 목적이 다르다는 사실 즉, 주인은 이윤 극대화를 추구하고 대리인(노동자)은 개인 효용의 극대화를 찾기 때문에, 한 조직에서 주인과 대리인이 공동목적을 추구하지 않게 된다. 이러한 이질적인 목적과 정보비용의 존재는 신고전경제학에서 도출해 낸 파레토 능률(Pareto-efficiency)조건을 충족할 수 없게 된다. 여기서 라이벤스틴(Leibenstein, 1966)의 X-능률(X-efficiency) 즉 동기유발 문제의 제기를 볼 수 있다 경제의 생산조직이 생산요소 특히 노동의 양뿐만 아니라 동기유발의 정도에 따라 노력의 정도가 달라 생산량과 질에 영향을 미친다고 본다. 사이몬(Simon, 1959, 1962), 사이어트와 마취(Cyert and March, 1963)등은 기업이 이윤 극대화라는 단일 목적을 추구한다기 보다 충족(satisfice)을 추구하며, 다목적을 달성하려고 한다는 것을 주장하기에 이른 것이다. Simon은 또 경제행위가 합리성에 기초하기 보다 제한된 합리성(bounded rationality)에 의한다는 가설을 내세우고 있다(Simon, 1979). 제한된 합리성은 완전한 정보의 수집이 너무 많은 시간과 비용이 소요되기 때문에 결정

권자들이 실제 결정에서는 제한된 정보에 의해서 결정을 내리게 됨을 의미한다.

이러한 비판에 대하여 신고전학에서도 그 문제점을 인식하고 정보를 얻기 위해 자원이 소요되며(Stigler, 1961, 1975), 작업을 기피하는 현상(shirking)에 대해서 자원의 소비를 허용하는 보다 일반적인 균형이론(general equilibrium)을 정립하기에 부심하고 있다(De Alessi, 1983). 아문튼 신고전학과 경제학에서 취급하지 않은 생산조직(production organization)에 더 많은 연구를 경주하기 시작했다. 마샤크와 라드너(Marschak and Radner, 1972)는 조직은 일단의 사람들의 행위가 그들의 공동이익을 추구하는 일정한 규제에 따르기로 동의한 사람들의 집단이라고 규정하며 단지 동일 목적만을 가진 조직의 구성원들을 단체(team)라고 규정한다. 단체는 개개인 따로 하는 것보다 많은 성과를 거둘 수 있는 것으로 본다. 단체는 전문화와 분업 그리고 협동이 가능하기 때문이다. 그러나 단체에도 물론 도덕적 위험 혹은 동기유발문제가 생기게 된다(Holmstrom, 1982).

조직의 구성원들은 생산물을 생산하고 결정을 내리는데 두가지 서비스를 조직을 위해 제공한다. 생산에 노력을 제공하고 정보의 수집과 처리를 맡게 된다. 조직원들의 이와같은 서비스는 결과를 낳고 생산물을 산출하게 되고 그 구성원들은 그에 대한 보수를 받게 된다. 그런데 이런 조직에서는 단일 대리인(single-agent)의 경우와는 달리 산출량이나 결과에 불확실성은 적어도 노력의 기피현상 즉, 도덕적 위험문제가 역시 발생한다. 그 이유는 개인의 노력의 감지(observation)가 불가능하고 그 단체가 생산해 낸 결과나 생산물만을 감지할 수 있는 경우, 개인 구성원의 속임수가 가능해지기 때문이다. 이런 속임수를 감지하기 위해 관리인(supervisor)을 채용케 된다 이와같은 조직이 바로 계급조직(hierarchical organization)인데, 대부분의 생산조직이 이런 계급조직의 형태를 취하고 있는 것이 현실이다.

2. 雇傭契約(employment contract)

위에서 본 바와같이 단일 대리인과 단체(team)의 동기유발문제를 어떻게 처리하면 능률있는 적정 계약이 되느냐하는 것은 대단히 중요한 경제학의 과제이다. 여러 학자들이 문제점과 해결책을 제시하고 있다. 가령 불완전한 정보를 논의한 알치안과 뎀세츠(Alchian and Demsetz, 1972), 계급조직을 논한 칼보와 웰리스 및 윌리엄슨(Calvo and Wellsz, 1978, 1979 ; Williamson, 1975), 동기유발을 위한 특별한 계획을 정당화시킨 학자들(Holmstrom, 1982 ; Shavell, 1979 ; Nalebuff and Stiglitz, 1983 ; Harris and Raviv, 1979 ; Mirrless, 1976 ; Steinher, Lazear and Rosen 1981, etc.)이 있다. 또 실업을 동기유발 요인으로 보는 학자들(Shapiro and Stiglitz, 1982, 1984 ; Yellen, 1984 ; Weiss, 1980 ; Stiglitz, 1984)도 있다.

이제까지 논의한 점을 재정리해 보면 고용주(principal)와 고용인(agent)간에는 목적이 다른 데서 발생하는 동기유발문제, 정보의 부정확 내지 비대칭의 문제, 그리고 위험부담의 문제로 요약될 수 있다. 우선 개인과 전체 혹은 회사의 목적이 일치하지 않는 데서 오는 동기유발 문제를 고용계약에서 취급해야 된다. 동기유발책은 고용인의 노력 수준을 고용인 스스로 선택(self-selection)하는 방법이다. 자발적인 노력 수준을 높이기 위해서 조직체의 목적과 개인 노동자의 목적을 일치시키려는 노력을 한다. 개인 노동자와 회사나 조직의 소유권(ownership)이 다른데서 이해가 상반하는 것을 볼 수 있다. 노동자들은 일을 덜 할려고 하고 소유주는 노동자들이 더 열심히 일하기를 원한다.

둘째는 부정확한 정보의 비대칭성의 문제인데, 정보의 정확을 기하기 위해 감시(monitoring)를 하는데 이것은 노동자의 노력의 투입수준을 정확히 판별하기 위한 정보의 수집으로 볼 수 있다. 노력의 투입수준과 능력을 평가할 수 있다면, 그에 따른 응분의 보수를 책정할 수 있다. 이렇게 되면 노동자들은 노력의 기피에 값을 치뤄야 한다는 사실을 알게되어 기피를 하지 않게 된다고 본다. 정보의 불확실성과 비대칭성의 문제는 고용주와 고용인간의 입수 가능한 정보가 부정확하고 서로 다른 정도의 정보를 접하게 됨을 의미한다. 장래의 경제상태나 조건에 대해 아무도 확실한 지식은 가질 수 없다. 또한 정보도 서로 상이한 해석을 가할 수 있으므로 계약에서는 상이한 해석을 할 수 있는 소지를 배제해야 된다. 또 회사이 장래에 대해 고용인들은 고용주만큼 알고 있지 못하므로 정보의 비대칭((information asymetry)을 볼 수 있다. 고용주는 회사가 망할 지경이라고 해서 고용인들의 양보를 요구하게 된다.

위험부담 문제는 고용주 혹은 기업주를 경제학에서 위험을 택하는 사람들(risktakers)이라고 보고 있다. 그리고 동기유발문제나 고용계약을 다루는 문헌에서 기업주는 위험에 대해 중립적이라는 가정을 한다. 여기서 중립적이란 말은 기업주들이 평균이윤에 관심이 있고 그 변경정도에는 관심이 적다는 것을 의미한다(Baily 1974 ; Azaridiadis, 1975). 반면 고용인들은 위험을 피하는 사람들로 본다. 따라서 그들은 일정한 임금수준을 확보하기 위해 할증금을 지불하는 것을 감수하게 된다. 이것은 만약 임금의 외생적인 위험을 노동자들이 부담하는 경우 임금수준이 훨씬 더 높을 수 있다는 것을 의미하기도 한다. 또 고용에 관계되는 위험은 시장에 의해 제공되는 보험이 제한되어 있다. 자동차나 화재등은 개별적으로 보험에 들 수 있지만 고용에 관계되는 실업은 개인시장이 없고 고용주를 통해서만 들 수 있다. 따라서 고용계약에 있어 고용주가 위험부담을 많이 하게 된다. 또 위험을 여러사람이 분담케하는 보험에 가입하게 된다.

위험문제와 연관해서 고용계약이 지녀야 할 사항은 신축성이다. 외생적인 경제상의 변동에 접했을 때 사정에 맞게 대처할 수 있는 신축성을 허락해야 된다. 가령, 외부 경제사정이 악화되는 경우 고용을 해고할 수 없으면 회사가 망하게 될 수도 있을 것이며

작업을 너무 세분해 놓고 작업간의 대체를 금하면 효율적인 자원배분을 이루기 어렵게 된다. 실제로 위에 든 동기유발문제, 정보의 부정확과 비대칭, 그리고 위험부담의 능력이 다르고 또 위험 중립적인 기업주와 위험을 기피하는 노동자간의 고용계약을 파레토 능력에 접근시키는 고용계약이 되기 위해서는 위에 든 사항들을 고용계약에 포함시켜야 한다. 경제학자들은 고용관계가 영계시합(zero sum game)이 아님을 강조한다. 고용관계를 적절하게 구성하면 능률을 높이고 능률을 높이면 쌍방에게 다 이득이 될 수 있는 소지를 낳게 된다. 노사관계가 더 이상 개선이 될 수 없을 정도의 좋은 경지에 이른 경우 고용관계는 능률이 있다고 말한다(Stiglitz, 1987). 따라서 효율적인 고용계약은 적절한 동기유발 위험분담 및 신축성을 포함해야 된다. 우리 한국에서도 노사문제를 생각할 때 영계시합이 아닌 점을 인식하여 쌍방에게 다 득이 되는 고용계약을 고안하도록 노력하면 대결관계에서 이해와 협력으로 변화될 수 있을 것으로 본다.

Ⅲ. 動機誘發 方案

여러가지 동기유발 방안들(incentive plans)이 문헌에 발표되었고 또 실제 시행되고 있는데 여기서는 그 문제점을 원천별로 분류해서 검토해 보기로 한다. 우선 소유관계 혹은 기업주와 노동자간의 목적의 차이로 생기는 동기유발 문제를 해결하는 방법으로 종업원의 주권소유계획(employee stock ownership plan : ESOP)이 있는데 이 계획은 종업원의 회사 소유를 인정함으로써 그들의 회사에 대한 충성심을 높여 회사의 이익과 종업원 개인의 이익을 공동되게 결부시키는 역할을 하게 된다. 이것은 소득분배와 연관이 있고 종업원의 노후대책에도 도움이 되므로 미국의 경우 국가에서도 세금 편의를 보아주어 권장하고 있다.

종업원들의 경영참여도 역시 소유감을 높이는 동기유발책으로 볼 수 있다. 경영참여는 그 정도가 다양하다. 회사원들에게 회사의 전략계획에 참여케하고 건의함을 만들어 회사원 개인의 의사를 회사정책에 반영하는 방법이 있고 또 종업원들이 전 주식을 다 소유하는 경우도 있다. 미국의 경우 회사가 망하거나 다른 지역으로 이주할 때 종업원들이 출자하여 회사를 접수하는 현상을 볼 수 있다. 이 경우 종업원들의 경영참여는 명실상부하여 소유권과 참여를 결부시키게 된다. 이런 경우 도덕적 위해가 없어지느냐 하는 것은 좋은 경험적 자료가 될 줄로 안다. 독일의 경우 노동자와 경영자가 공동결정(co-determination)을 하게 된다고 한다. 유고슬라비아의 경우는 노동자 스스로가 경영을 맡는 방식을 택하고 있다. 이것은 자본가가 노동을 채용하는 자본주의 방식에 반해 노동자가 자본을 채용하는 방식이 되는 셈이다.

종업원의 노력수준과 보수를 결부시키는 방법을 써서 동기유발을 도모하게 하는 데는 여러 방법이 있다. 여기서는 노력수준에 대한 정보의 미흡 때문에 토너먼트로 우수자

를 선정하여 보상할 것을 제시하기도 하고 그룹의 성과로 보상을 정하는 방법도 제시되었다(Lazear and Rosen, 1981 ; Green and Stokey, 1983 ; Hart, 1981 ; Nalebuff and Stiglitz, 1983). 또 등급을 매겨서 수상을 하는 방법도 제시되었다. 이런 방법들은 대개 종업원간 혹은 집단간의 경쟁을 고조시켜 생산성을 높이려는 고안들이다. 회사 전반의 성과와 종업원 전체를 연결시키는 집단동기 유발책(group incentive plans)으로 종업원 이윤배당(profit sharing)과 생산성 이득배당(productivity gain sharing)이 있다. 이득배당은 그 이득의 분배 방식의 차이에 따라 스캔런계획(Scanlon plan), 럭커계획(Rucker plan), 임프로쉐어(Improshare) 등이 있다. 위에서도 말한 바와 같이 개개인의 노력의 수준을 측정하기 어렵기 때문에 이런 집단동기유발책이 채택된다. 이 방법은 종업원간의 극심한 경쟁을 피하고 그들간에 서로 협력을 촉진하는 효과를 수반하게 된다. 개인과 집단 동기유발책을 상호보완하여 쓰는 경우도 있다. 이득분배의 경우는 종업원의 노력수준의 제고로 생기는 회사의 이득 뿐 아니라 회사가 쓰는 자료의 절약 등으로 생기는 이득도 종업원에게 배당하여 자료 비용을 줄이는데 기여한다. 여기서 한가지 부언할 것은 이러한 동기유발책으로 생긴 이득을 회사의 소유주와 종업원들이 서로 나누게 됨으로써 참가자 모두에게 득이 된다는 점이 바로 앞에서 언급한 대로 노사관계가 영계시합이 아닐 수 있다는 것의 입증이라고 볼 수 있다. 또한 이득의 정도에 따라 배당하기 때문에 임금의 신축성을 제도적으로 정립하는 것이 되어 신축성 있는 임금의 장점을 거시경제에 반영할 수도 있다.

요즈음 미국에서는 일본, 한국, 대만 등이 월급의 상당한 부분이 상여금(bonus) 형태로 지급되어 회사의 임금지불이 거시경제의 변동을 줄이는데 공헌을 한다고 주장하고 있다(Weitzman, 1985). 그래서 미국도 임금의 상당 부분을 상여금으로 지불하는 제도적 장치를 세우자는 주장을 내세우고 있다. 이것은 케인즈(Keynes)가 임금과 물가의 하향 경직성 때문에 실업이 발생한다는 주장을 감안할 때 상당한 의미가 있다고 보아야겠다. 그런데 일본이나 한국, 대만 등의 상여금 제도가 과연 미국학자들의 주장과 같은 역할을 하는지는 더 연구해 보아야 할 과제로 생각된다. 경제사정이 나빠서 상여금을 못주는 경우 임금이 낮아지는 것과 같게 된다. 임금이 낮아지면 노동 수요가 늘어 다른 사정에 의해 감소된 노동수요를 상쇄하여 순 노동수요에 영향을 덜 미치게 될 수 있다.

최근에는 실업이 노동의 동기유발 요인이 된다고 보는 견해가 대두되고 있다. 완전고용이 되는 경우는 노력을 기피하거나 유보하는 것이 감독한테 발각되어 해고를 당하게 되더라도 바로 다른 직장을 구할 수 있게 된다. 따라서 종업원이 노력을 기피해도 그 대가를 치르지 않게 되어 기피를 하게 된다는 것이다. 그러나 실업이 있으면 바로 그 직장을 잡을 수 없기 때문에 노력을 기피하는 사람은 그 대가를 치루게 됨으로 기

피를 덜하게 하는 효과를 내기 때문에 실업이 노동동기 유발의 방안이라는 것이다. 그러므로 기업은 임금을 균형임금보다 높게 책정하여 실업을 유발한다는 것이다.(Shapiro and Stiglitz, 1984). 노력을 기피하는 사람을 감지하는 비용이 높아지면 임금수준도 더 높아져 작업기피의 대가를 높게 된다고 본다. 여기서는 노동자가 임금의 하향조정을 수락하지 않는 것이 아니고 회사가 노동자의 작업기피를 막아 생산성을 높이기 위해 임금을 떨어뜨리지 않는다고 본다. 이것이 바로 효율임금가설(efficient wage hypothesis) 과 비자발적 실업을 연관시키는 설명이다.

효율임금 이론은 어떤 회사가 균형임금보다 높은 임금을 지불함으로써 노동동기 유발을 진작시켜 관리감독의 비용을 줄이고 종업원의 직장이전을 줄여 안정된 노동력을 확보하고 능력있는 사람들을 채용할 수 있고 균형임금보다 높은 임금의 형태로 선물을 회사원에게 제공하면 회사원 전원이 일의 기준을 높게 설정하여 회사에 보답한다는 임금 모델이다. 우리나라의 경우 높은 임금을 지불하는 회사나 대학들이 능력있는 사원과 교수를 확보할 수 있어 좋은 회사나 대학을 만드는 것도 이런 이론적 배경이 작용하는 실례로 볼 수 있겠다.

회사에 공적을 쌓은 사람에게 임금을 지불하는 방법으로 공적보상(merit pay)이 있다. 이것은 회사에 공적을 많이 쌓은 사람을 보상함으로써 다른 회사원에게 모범이 되도록 하여 생산성을 높이려는 것이다. 특히 창의력을 진작시키는 데 주안을 둔 방법으로 볼 수 있다.

개인 성과급(piece-rate pay)은 개인의 일의 성과에 따라 보수를 지불하는 방법으로 도덕적 위해를 줄이는 효과를 가지고 있다. 여기서 문제점은 개별상품에 대한 단위 가격(piece-rate)을 책정하는 문제이다. 생산품의 가격은 시장가격과 임금지불을 위한 생산단가를 연결시키는 경우, 보수의 변동을 경험하게 된다. 또 산출량을 측정하는 문제와 자료 공급의 중단이나 기계의 고장같은 외생적인 요인으로 오는 불확실성과 임금의 변동을 수반케하여 위험을 높이게 되는 것이 문제점이다. 개인의 일의 분량을 측정하는 관리비용과 생산품의 질의 문제 등으로 그렇게 많이 사용되지 않고 있다(Gibbons, 1987).

이제까지 다른 동기유발 방안들은 주로 보수와 생산성을 연관시키는 것들이었다. 이외에도 경영학, 산업심리학, 사회학, 정치학 분야에서 다루는 지도력의 역할, 노동자의 경영참여, 노동자의 직장에 대한 만족도·가치평가, 임금의 공정성, 사회적 환경·도덕 및 가치기준 등도 동기유발안으로 연구되어야 할 것이다. 노동자는 이러한 요소를 함께 지니고 있는 복합적인 인간이므로 이러한 여러 면을 다 참작해야 된다고 본다. 아무리 좋은 동기유발안도 좋은 경영을 수반하지 않으면 소기의 성과를 거둘 수 없게 된다

필자는 지난 일년 이런 분야의 여러 학자들과의 토론을 유도해 왔다. 이런 분야에서는 본질적인 혹은 내재적인 요인들(intrinsic factors)에 대해 더 관심을 기울이고 있음을 알았다. 경제학에서는 외적인 또는 외생적인 요인들(extrinsic factors) 즉, 보수와 재정적 동기유발안들을 주로 다루고 있다.

IV. 動機誘發方案의 平價

이제까지 동기유발 방안으로 채택되고 있는 몇가지 방안들을 개관하였다. 위에 든 방안들은 흔히 쓰이고 있는 것들이지만 그 이외에도 수많은 방법이 시행되고 있다. 텍사스 공과대학교의 메이시의 보고에 의하면 1970년부터 1985년 사이 800가지의 다른 업무혁신 및 생산성 개선책이 시도된 것으로 되어있다. 이것은 미국 기업들이 그만큼 생산성의 개선에 관심을 쓰고 있는 증상으로 볼 수 있다. 이러한 여러가지 방법중에 어떤 방안이 가장 성공적인가를 알아내는 것은 동기유발 방안을 고안하는데 도움이 될 것으로 안다. 그와같은 여러 개선책들은 주로 기업의 조직과 그에 연관되는 전략들인데 대체로 회사의 보고 경로를 뚫수록 줄이고 종업원의 기술을 다양화시키고 팀을 구성하는데 중점을 두는 것이 대부분이고, 그 이외에 목적 설정 직제과 팀(team)의 고안 보수와 표창제도 협동하는 정보와 피드백(feedback)에 관한 것들이 중요한 항목들로 되어 있다(Macy, 1986).

이 보고에 의하면 가장 많이 언급된 것이 금전적인 보수관계인 것으로 나타나 있다. 이 점은 위에서 말한바와 같이 개인의 목적과 회사의 목적이 상이한 데서 오는 동기유발문제 혹은 도덕적 위해문제로 동기유발 감소(incentive reduction)를 초래한 것에 주안점을 둔 것으로 여겨진다. 금전적인 동기유발책으로 가장 흔히 드는 것이 이윤배당(profit-sharing)과 생산성증분배당(productivity gainsharing)이다. 그런데 실제로 이런 동기유발책과 생산성을 연관시키는 계량적 평가는 대단히 희소하다. 대개가 질적인 서술에 그치고 있다.

이윤배당이 미국에서 가장 흔한 방법인데 이윤중에 미리 정해논 퍼센테지를 현금으로 종업원들에게 지불하거나 퇴직금에 보태거나 혹은 이 두가지를 혼용한 방식으로 지불하는 것이 보통이다. 일본에서 지불하고 있는 상여금(bonus)도 이윤배당이라고 규정짓고 있다(Gordon, 1982). 한국의 상여금도 일종의 이윤배당으로 보는 것이 타당할 줄로 안다. 일본이 경우 상여금은 일선 노동자가 제일 먼저 받고 맨 나중에 못받게 된다고 한다. 회사가 사정상 전 회사원에게 다 상여금을 줄 수 없을 때 이와같이 일선 노동자에게 우선으로 상여금을 지불하고 최악의 경우 맨 마지막으로 중단한다고 한다(Asahi 와 Kohno 교수와의 대담). 이와같은 방법은 두가지 중요한 의미를 내포한다고

보겠다. 첫째는 일선 노동자의 회사의 대한 충성심을 자아내게 되어 개인의 목적과 회사의 목적을 동일화하는데 도움이 되고, 둘째는 임금수준이 낮은 사람들이 금전적 동기유발책에 더 민감하다는 사실에서 볼 때 큰 효과를 가져올 수 있을 것으로 본다. 일선 노동자간의 상여금 차이는 비교적 없거나 근소하다고 한다. 다만, 중간 경영수준의 경영진에게는 액수의 차이는 있는데 여기서는 금전적인 차이보다 앞으로의 승진과 관계되기 때문에 그 차이가 큰 의미를 갖기 때문에 동기유발에 기여케 된다고 한다.

필자가 국제 한국인 경제학자 학술대회를 마치고 미국에 오는 도중 일본에 들러서 일본의 학자들과 회사들을 접할 기회가 있어 일본회사들의 동기 유발방안을 알아 볼 수 있었다. 여러가지가 있었지만 필자가 새롭게 느껴진 점을 세가지 들어 보기로 한다. 그 첫째는 일선 노동자에게도 회사내에서의 승진기회가 부여되어 있고 단순노동도 그 숙련도에 따라 직급을 달리 정해 승진하도록 되어 있었다. 승진은 보수가 올라감과 동시에 노동자간의 신분(status)의 개선을 가져오는 것으로 볼수 있다. 이점은 동양의 경우 신분에 대한 상징적 의미가 크게 부여되는 사회에서는 중요한 동기유발 역할을 할 것으로 본다. 또 사내의 실질적인 승진기회는 고용주와 고용인간의 동질감을 높여 위에서 논의한 고용주와 고용인간의 문제(principal-agency-problems)를 해결하는데 기여할 것으로 생각 되었다. 승진은 그 기준에 의한 평가에 의하게 되므로 노동자들이 계속 상급자의 평가를 받게되는 결과를 낳게 된다. 따라서 노동자는 관리자의 감독(monitor)을 계속받게 되어있다. 보다 빠른 승진을 위해서 노동자들간의 경쟁이 심하다고 한다. 그리고 이런 경쟁은 노동자의 고용기간 계속된다고 한다.

둘째는 소위 말해서 노동조합이 회사노조(company union)라는 점이였다. 회사노조의 한 특색은 노조와 회사간의 관계가 배타 경쟁관계가 아니라 협력 내지 상호보완하는 관계라는 점이다. 노동조합의 지도자가 후에 회사의 간부사원이 되는 것이 통례라고 한다. 필자가 방문한 회사는 일본에서 우수한 자동차 부속품 공급회사였는데 그 회사의 회장이 과거 노조의 대표였다는 사실을 알게 되었다. 이것은 미국의 경우 대단히 드문 일이다. 이 사실 역시 고용주와 고용인 문제를 해결하는데 도움이 되는 것으로 판단되었다. 회사에서 일하는 모든 사람들이 동일목적을 갖게되고 회사에 대한 충성심이 고조되어 생산성과 상품의 질의 개선에 기여케 되는 것으로 볼 수 있다. 일본 상품의 품질의 우월성은 일본기업들이 총체적인 품질관리(total quality control)제도를 도입한 데 기인한다고 보는 견해가 지배적이다.

셋째는 최근에 일본의 기업들이 생산성이 떨어지는 것을 우려하여 그 대책으로 새로 도입시킨 것이 차등 상여금제도라고 한다. 그 전에는 일선 노동자들의 상여금 차이가 없었지만 최근 차이를 두게되었으며 그 차이는 역시 관리자의 평가에 의하게 된다고 한다. 공정하고 객관적인 평가는 회사운영의 성공에 관건으로 볼 수 있다. 이 차등 상

여급 제도는 아주 최근 일이어서 필자에게 대단한 관심거리가 되었다.

위와같은 사실을 감안해 보면서 절실히 느끼는 것은 경제 성장과 제도적 장치의 관계가 밀접한 것을 볼수 있다. 일본의 총체적 품질관리 제도 사내의 상향 이동성(upward mobility)은 일본 기업의 중요한 제도적인 특성으로 생각된다. 상향 이동성은 회사 특유의 기술의 습득과 교육과 훈련을 고조시켜 인간 자본(human capital)의 축적을 돕고 사원들의 사기를 진작시키는데 도움이 되는 것으로 생각된다. 동양의 경우 회사간의 횡적 이동성이 낮은 사회에서는 사내의 상향 이동성이 중요한 분출구 역할을 하여 동기유발에 기여케 될 것으로 생각된다. 또 진급을 위해서 계속 경쟁적 노력을 경주하는데서 생산성의 증가와 새로운 상품의 고안이 나와 기술혁신에 도움이 된다고 믿는다. 노동자들이 가장 만족해 하는 것은 자기들의 아이디어(idea)가 실제로 회사의 정책으로 채택되어 실현되는 것이라고 한다. 새로운 아이디어는 천재의 머리에서도 나오지만 평범한 일상생활이나 경험 또는 필요에서도 나온다고 볼 때 사원 전체로 부터 아이디어를 구하려는 노력은 타당성이 있는 것으로 생각된다. 또 인간은 누구나 자기가 공헌을 했다고 하는데 또는 무엇을 성취했다는데 만족을 느끼는 것이 사실인것 같다.

미국의 경우 멧쯔거오 콜렛티(Metzger and Colletti, 1971)의 공동연구에 의하면 일단의 백화점 가운데 이윤배당을 하는 회사들과 하지 않는 회사들간의 차이가 현저한 것으로 밝혀졌다. 이 연구는 17년 이상을 관찰한 것인데 이윤배당을 하는 회사그룹이 이윤배당을 하지 않는 회사 그룹보다 판매량이 35%, 순가치가 47%, 매고용인당 순소득이 80%, 매주 주당 수익이 88%나 더 높은 것을 확인했다. 멧쯔거의 1975년 연구는 이윤과 판매량의 비율 그리고 이윤과 주식의 비율을 측정 비교했는데 고용자에게 이윤배당을 하는 23개의 제조업 회사는 Fortune지의 500개 대 회사들보다 훨씬 더 좋은 결과를 냈으며 10개의 이윤배당을 소매회사는 Fortune지의 41개 대 소매상들보다 더 좋은 성과를 거둔 것을 확인했다. 38개의 이윤배당 회사는 비교 그룹보다 더 낡지 않은 것으로 추정되고 있다(Kendrick, 1987).

고용인들의 회사 소유 및 주권소유안(ESOP)도 성과가 있지만 이윤배당처럼 확정적인 결과를 내지는 않은 것으로 알려졌다.

경제적 생산성 증가분을 배당하는 방법으로 스칸런 계획(Scanlon plan), 렉커 계획(Recker plan) 및 임프로 쉐어(Improshare)등이 있다 이러한 계획들도 생산성증가와 상여금지불간의 관계가 뚜렷한 것을 보여주고 있다. 미국정부의 일반감사국(General Accounting Office)의 조사에 의하면 생산성 증분의 분배계획은 생산성을 증가시키는 좋은 방법이 될 수 있다고 기록하고 있다. 동 보고는 또한 경영진의 현신적인 경영과 이런 계획을 주의 깊게 고안 설계하고 이 계획들을 조화있게 운용하는 것이 성공의 관건임을 환기 시키고 있다. 그룹 동기유발계획과 개인별 동기유발계획은 똑같은 성과를

보이고 있는 것으로 뉴욕 증권거래소 썬베이(Survey)에 나타나 있다. 이 썬베이는 또 73%의 이윤배당 계획이 성공적인 것으로 보고하고 있다. 그와 동시에 노동자의 참여와 대화등이 효율적인 경영이 수반되어야만 성공도가 높다는 것을 지적하고 있다.

여기서 한가지 유의해야 할 점은 효율적인 경영의 중요성을 인식해야 된다. 금전적인 동기유발책을 설립 실시할 경우 생산성이 계속 증가한다는 보장이 없으므로 장기적 계획 그리고 노사간의 간단없는 대화와 상호이해가 필요 불가결의 요소임을 깊이 이해해야 된다고 본다.

V. 맺 음 말

이제까지 우리는 회사가 노동자를 채용할 때의 선택문제, 주인과 대리인문제 혹은 동기유발문제, 효율적인 고용계약이 포함해야 할 사항들, 동기유발의 방안과 그 결과를 개관하였다. 이제 한국도 명시고용계약(explicit employment contract : union contract)이 점점 중요한 몫을 차지할 가능성이 커가고 있으므로 미국의 노동조합 발전에서 제시되어온 여러가지 문제들이 제기될 것으로 예측된다. 명시고용계약은 노동조합과 회사간에 이루어지는 성문화된 계약으로 미국의 경우 법의 보호를 더 받고 있다. 미국의 경우 노동지도자, 노동자, 회사의 주권소유자 그리고 경영자들의 이해와 목적이다를 수 있기 때문에 더 복잡한 동기유발 문제를 야기시킬 가능성을 지니고 있다. 이상적인 고용계약은 동기유발계획과 노동자들의 위험부담 및 신축성을 조화있게 포함시켜야 된다. 이러한 조화와 노사협력만이 생산성을 높이고 회사가 어려움을 당할 경우 극복할 수 있는 능력을 갖게되어 국가 경제가 세계 경제와 경쟁하는 힘이 된다.

동양의 경우 개인과 전체(회사)간의 목적의 차이가 적은 것으로 되어 있다. 예로부터 국가나 민족, 내고향, 내회사의 이익을 개인의 이익과 결부시키는 연대 공동의식이 강했기 때문이다. 이 점은 미국과 유럽에서 보는 것처럼 개인과 회사의 목적이 다른데서 오는 동기유발문제가 큰 문제로 대두되지 않는 결과를 나타내서 다행한 일이라고 보겠다. 그러나 경제의 발전과 더불어 사람들의 의식구조와 환경 생각이 달라지므로 이 문제가 나타나지 않는다는 보장은 없다. 사업하는 친구의 말에 의하면 재주있는 대학 졸업생을 고용했는데 불평만하고 일을 열심히 하지 않는다고 걱정하는 소리를 들었다. 이것이 바로 동기유발문제라고 생각되었다. 한국에서의 공동의식이나 자기가 속해 있는 단체에 대한 충성심이 큰 것은 계속 유지 발전시키는 것이 바람직하다. 그렇게 하기 위해서는 회사의 이익이 개인의 이익과 결부되도록 제도적인 장치를 마련하는 것이 필요하다. 상여금제도를 회사의 이윤과 결부시키고 경영진과 노동간의 팀의식을 고

조시키는 것도 중요하다고 본다.

노사관계가 영계시합이 아닐 수 있음을 재인식 해야 된다고 본다. 적절한 동기유발 방안을 고안 설정하는 경우 생산성이 증가하고 그 생산성의 증가분은 노동자 뿐 아니라 회사도 이익이 되도록 분배할 수 있으므로 당사자에게 다 이익이 될 수 있다.

미국의 경우 사회 정치 및 인간의 의식구조의 변화(transformation)를 생산조직과 노사관계의 변화로 이끌어서 동태적인 면에서 능률향상을 적기에 시키지 못한 것을 이제 절감하여 여러모로 노력하고 있는 것을 기업 정치 경제 등에서 역력히 볼 수 있다. 이런 변화(transformation)는 경제학, 조직행태학, 사회학, 정치학, 산업심리학 등의 공동연구가 종합적으로 파악해서 대응하도록 하는 것이 바람직하다고 본다. 이러한 판단에서 필자도 이 분야의 학자들과 서로 의견 교환을 하는 모임을 주도해 오고 있다. 지난 12월에 미국 경제학의 모임에 김덕중교수의 발표가 있었는데 김교수도 이러한 종합적인 연구에 착수한 것으로 알게되어 고무적이었다(Duk-Choong Kim, 1987).

이제까지의 연구발표에 의하면 이윤배당과 그룹동기 유발책이 성공적인 것으로 밝혀졌다. 요즈음은 그룹과 개인의 동기유발책을 같이 설정하는 경우가 많다. 요즈음 공산국가들에서도 동기유발문제를 절감하고 여러가지 동기유발 방안을 모색하며 시장경제 방식의 동기유발 방식을 채택하고 있는 것은 주목할만 하다. 공산주의 경제 제도는 기본적 수요의 충족은 가능했지만 그 이상에는 제도적 제약이 되는 것이 아닌가 하는 의문을 갖게한다.

이윤배당을 동기유발책으로 쓰는 경우의 문제점은 이윤의 산정이다. 기업주와 고용인들간에 신뢰할 수 있는 이윤을 산정해야 된다. 여기서 위에는 정보의 부정확 내지 비대칭성이 크게 문제될 수 있다. 기업주는 이윤을 정확히 산정하지 않을 수 있고 고용인들이 이윤산정에 의심을 품기 시작하면 이윤배당이 동기유발의 효과를 제대로 발휘할수 없다.

參 考 文 獻

1. Akerlof, G. and J. Miyazaki. 1980. "The Implicit Contract Theory of Unemployment Meets the Wage Bill Argument." *Review of Economic Studies* 47 (January) : 321-38.
2. Alchian, A.A. and J. Demsetz. 1972 "Production, Information Costs and Economic Organization." *American Economic Review* 62 (December) : 777-95.
3. Arrow K.J. 1971. *Essays in the Theory of Risk Bearing*. Chicago : Markham.
4. _____, 1985. "Informational Structure of the Firm." *American Economic Review* 75 (May) : 303-7.

5. Azariadis C. 1975. "Implicit Contracts and Unemployment Equilibria." *Journal of Political Economy* 83 (December) : 1183-1202.
6. Baily, M.N. 1974. "Wages and Unemployment Under Uncertain Demand." *Review of Economics Studies* 41 (January) : 37-50.
7. Becker, G.S. and G. Stigler. 1974. "Law Enforcement, Malfeasance and Compensation of Enforcers." *Journal of Legal Studies* 3 (January) : 1-18.
8. Calvo, G.A. and S. Wellisz. 1978. "Supervision, Loss of Control and the Optimum Size of the Firm." *Journal of Political Economy* 86 (August) : 943-52.
9. Cheng, S.N.S. 1969. *The Theory of Share Tenancy*, Chicago : University of Chicago Press.
10. _____, 68. "Private Property Rights and Sharecropping." *Journal of Political Economy* 76(November) : 1107-22.
11. Cook, F.W. 1980. "Long-Term Incentives for Management, Part 1 : An Overview." *Compensation Review* (Second Quarter) : 15-25.
12. Jay, W. 1980. "Long-Term Incentives for Management, Part 2 : What's New in Stock Option and American Right Plans." *Compensation Review* (Third Quarter) : 21-33.
13. Cyert, M. and J.G. March, 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
14. De Alessi, L. 1983. "Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency : An Essay on Economic Theory." *American Economic Review* 73 (March) : 64-81.
15. Dréze J. 1976. "Some Theory of Labor Management and Participation." *Econometrica* 44 (November) : 112-39.
16. Furubotn, F.G. and S. Pejovich. 1972. "Property Rights and Economic Theory." *Journal of Economic Literature* 10 (December) : 1137-57.
17. Gibbons, R. 1987. "Piece-Rate Incentive Schemes." *Journal of Labor Economics* 5 : 413-431.
18. Gomez-Mejia, L.R., H. Tosi and T. Hinkin. 1987. "Managerial Control, Performance, and Executive Compensation." *Academy of Management Journal* 30 (March) : 51-70.
19. Gordon, R.J. 1982. "Why U.S. Wage and Employment Behaviour Differs from That in Britain and Japan." *The Economic Journal* 92 (March) : 13-44.
20. Green, J.R. and N.L. Stokey. 1983. "A Comparison of Tournaments and Contracts." *Journal of Political Economy* 91 (June) : 349-65.

21. Harris, M. and A. Raviv. 1978. "Some Results on Incentive Contracts With Applications to Education and Employment, Health Insurance and Law Enforcement." *American Economic Review* 68 (March) : 20-30.
22. _____, 1979. "Optimal Incentive Contracts With Imperfect Information." *Journal of Economic Theory* 20 (April) : 231-59.
23. Hewitt Associates, in cooperation with the Profit Sharing Council of America. 1984. Profit Sharing Survey (1983 Experience), Lincolnshire, ILL. : Hewitt Associates, 1984.
24. Holmstrom, B. 1979. "Moral Hazard and Observability." *The Bell Journal of Economics* 10 (Spring) : 74-91.
25. _____, 1982. "Moral Hazard in Teams." *The Bell Journal of Economics* 13 (Autumn) : 324-41.
26. General Accounting Office. Productivity Sharing Programs : Can They Contribute to Productivity Improvement? Washington : General Accounting Office, 1981.
27. Jensen, C.M. and W.H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm : Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure. " *Journal of Financial Economics* 3 (October) : 305-60.
28. Kendrick, J.W. 1984. Improving Company Productivity : :Handbook with Case Studies. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
29. Kihlstrom, R. and M. Pauly. 1971. "The Role of Insurance in the Allocation of Risk." *American Economic Review* 61 (May) : 371-79.
30. Latta, G.W. 1979. Profit Sharing, Employee Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World Philadelphia, pa. : Industrial Research Unit The Wharton School.
31. Lazear, E.P. and S. Rosen. 1981. "Rank Order Tournaments as Optimum Labor Contracts." *Journal of Political Economy* 89 (October) : 841-64.
32. Leibenstein H. 1966. "Allocative Efficiency vs X-Efficiency." *American Economic Review* 56 (June) : 392-415
33. Macy B.A. 1986 . "An Assessment of United States Work Improvement and Productivity Efforts : 1970-1985." *Forty-Sixth Annual National Academy of Management Meeting*. Chicago, Illinois.
34. Marschak, J. and R. Randner. 1972. The Economic Theory of Teams. New Haven : Yale University press.

35. Metzger, B.L. and J.A Collett. 1971. Does Profit Sharing Pay? Evanston, ILL. : Profit Sharing Research Foundation.
36. Miyazaki H. 1984. "Work Norms and Involuntary Unemployment." *Quarterly Journal of Economics* 98 (May) : 297-311.
37. Mirrlees, J.A. 1976. "The Optimal Structure of Incentives and Authority Within an Organization," *The Bell Journal of Economics* 7 (Spring) : 105-31.
38. Mitchell, D.J.B 1982. "Gain-Sharing : An Anti-Inflation Reform," *Challenge* 25 (July / August) : 18-25.
39. Nalebuff, B.J. and J.E. Stiglitz. 1983. "Prizes and Incentives : Towards a General Theory of Compensation and Competition," *The Bell Journal of Economics* 14 (Spring) : 21-43.
40. Nalbantian H.R. ed. 1987. Incentives, Cooperation, and Risk Sharig : Economic Psychological Perspectives on Employment Contracts. Rowman 4 Littlefield Publishers.
41. Pauly, M.V. 1968. "The Economics of Moral Hazard," *American Economic Review* 58 (June) : 531-37.
42. Riley, J.G. 1975. "Competitive Signaling." *Journal of Economic Theory* 10 (April) : 174-86.
43. Ross, S.A. 1973. "The Economic Theory of Agency : The principal's Problem." *American Economic Review* 63 (May) : 134-39.
44. Spapiro, C. and J.E. Stiglitz. 1984. "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device," *American Economic Review* 74 (June) : 433-44.
45. Shavell, S. 1979. "Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agency Relationship." *The Bell Journal of Economics* 10 (Spring) : 53-73.
46. Spence A.M. 1973, "Job Market Signaling." *Quarterly Journal of Economics* 87 (August) : 355-74.
47. _____ 1973. Market Signaling : Information Transfer in Hiring and Related Processes. Cambridge, Mass : Havard University Press.
48. Steinherr, A. 1977. "On the Efficiency of Profit Sharing and Labour Participation in Management." *The Bell Journal of Economics* 8 : 545-55.
49. Simon, H.A. 1976. "Rational Decision Making in Business Organization." *American Economic Review* 69 (September) : 493-513.
50. Stigler, G.J. 1976. "The existency of X-efficiency." *American Economic Review*

- 66 (March) : 213–16.
51. Stiglitz, J.E. 1975. "Incentives, Risk and Information : Notes Towards a Theory of Hierarchy." *The Bell Journal of Economics* 6 (Autumn) : 552–79.
52. _____. 1975. "The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income." *American Economic Review* 65 (June) : 283–300.
53. _____. 1987. "The Design of Labor Contracts : The Economics of Incentive and Risk Sharing." *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*, H.R Nalbantian ed, Rowman of Littlefield Publishers, 47–68.
54. Vanek, J. 1970. *The General Theory of Labor – Managed Market Economies*, Ithaca : Cornell University Press.
55. Weiss, A. 1980. "Job Queue Layoffs in Labor Markets with Flexible wages." *Journal of Political Economy* 88(June) : 526–38.
56. Weitzman M.L. 1985. "The Simple Macroeconomics of Profit Sharing." *American Economic Review* 75 (December) : 973–53.
57. Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust Implications*, New York : The Free Press.
58. Wilson R. 1968. "The Theory of Syndicates." *Econometrica* 36 (January) : 119–32.
59. Yellen, J. 1984. "Efficiency Wage Models of Unemployment." *American Economic Review* 74 (May) : 200–205.
60. Zeckhauser, R. 1970. "Medical Insurance : A Case Study of the Trade–Off Between Risk Spreading and Appropriate Incentives." *Journal of Economic Theory* 2 (March) : 10–26.
61. 朴烜求 · 朴世逸 著, 「한국의 임금구조」(한국개발연구원, 1986년).
62. 김세영 著, 「임금의 이해」(한국경제신문사, 1986년)
63. 전기호 著, 「노동경제학」(무역경영사, 1983년)
64. Duk–Choong Kim, 1987, "Korea's Economic Strategy : Business, Government, and International Trade", 1987 *KAEA Annual meeting* in Chicago.
65. Tsuyosh : Kanegae (Chukyo University) 교수를 비롯한 여러 교수와 Nippondenso 회사의 Yoshihiro Oishi 차장과의 대담 및 자료(1988).