

特 殊 生 産 性 向 上 策 略 研 究 會

生産性向上을 爲한 經營合理化 對策

서울대학교 商科大學 助教授

羅 雄 培

최근 몇년동안에 우리나라經濟는 비교적 높은 成長을 記錄하였으며 겨레의 宿願이라고 할 수 있는 經濟自立을 달성하기 위한 工業立國의 첫 발을 내어디댈었다고 할 수 있다. 이와같은 급속한 經濟成長은 필연적으로 우리나라經濟가 國際經濟의 一員으로서 적극적으로 參與할 것을 要求하고 있다. 이와 같은 國際經濟에의 적극적인 參與는 우리나라 企業의 生産性向上을 뒷받침으로 한 企業의 競爭力強化에 의해서 비로서 이루어질 수 있는 것이다. 따라서 生産性向上을 위한 經營合理化對策은 우리나라 經濟의 지속적인 發展을 위하여 무엇보다도 절실한 課題의 하나라고 생각된다.

그렇다면 生産性向上을 위한 經營合理化對策은 어떠한 側面에서 고려되어야 할 것인가 하는 문제를 신중히 연구검토하지 않으면 안 될 것이다. 물론 生産性向上을 위한 經營合理對策은 여러가지의 相關된 問題點을 갖고 있을 것이며 따라서 간단히 다룰 수 없는 것이다. 그러나 筆者의 意見으로서는 다음의 네가지가 經營合理化對策으로서 가장 중요하고 긴급한 문제점이라고 생각됨으로 그 하나하나를 검토하여 보려고한다

(1) 經營者教育을 통한 새로운 經營管理方式의 導入

최근 우리나라에서도 大學 및 其他 研究機關이 중심이 되어 「세미나」 또는 講習會등을 통하여 經營者들을 위한 管理教育이 널리 실시되고 있다. 이러한 經營者教育은 몇가지의 目的을 갖고 실시되고 있다.

첫째로 오늘날 企業의 각 職能部門間의 相互關係 특히 企業全體의 입장에서 본 經營管理問題에 대한 理解를 깊게 하는 것이며

둘째로 經營管理의 科學的原理 및 그 適用方法에 관한 知識을 보급하고

셋째로는 企業의 對外的 關係 즉 經營者가 活動하고 있는 制度的 環境에 관한 理解를 깊이 하는 것이다.

위와같은 目的을 갖는 經營者教育은 企業의 規模가 工業化에 따라 점차로 擴大되고 企業이 자리잡고 있는 社會的 經濟的 政治的 與件이 급속히 변천하고 있기 때문에 그 필요성이 더욱

더 증대되고 있는 것이다. 有能한 經營者의 養成은 經營合理化를 위한 第1次的인 條件이라고 할 수 있다.

오늘날 우리나라의 企業經營은 經營者들의 經驗에 의하여 거의 習慣的的으로 이루어지고 있으며 經營者들의 能力은 이 經驗의 大小에 의해서 評價되고 있는 것이 보통이다. 그러나 經驗이란 檢證할 수도 없고 가르칠 수도 없는 것이기 때문에 결코 좋은 經營管理方式이라고 할 수 없다. 더구나 個個人의 經驗이란 언제나 극히 한정되어 있는 것이며 따라서 오늘날과 같이 經營活動의 內容이 복잡하여지고 經濟情勢가 급격히 변동하는 社會에 있어서는 더욱 適當치 않은 管理方式이 될 수 밖에 없는 것이다. 결국 經營의 合理化란 선택한 目的達成의 手段을 더욱 效果的으로 活用하여 되도록 적은 희생위에서 가장 큰 效果를 올리고자 하는 理性的 過程이라고 할 수 있으며 「科學的으로 생각하는 經營」인 것이다. 하나의 經營이 合理的인 것이었으나 非合理的인 것이었으나 하는 것은 經營에 따른 結果에서 보다는 그 結果에 이르기까지의 신중한 事前分析을 거쳤느냐 아니냐에 의해서 구분되는 것이다.

따라서 生産性向上을 위한 經營者들이 科學的으로 생각할 줄 아는 能力을 갖추도록 하는 데서부터 출발하지 않으면 안된다. 經營者教育을 통한 經營者의 養成은 아무리 強調하더라도 지나치다고 할 수 없는 必要不可缺의 課題인 것이다

## (2) 勞使間의 協調精神을 기르는 일

生産性向上을 위한 經營合理化는 有能한 經營者의 養成만으로 이루어질 수는 없다. 즉 勞動者들의 意慾인 協調가 따르지 않는다면 生産性向上은 이루어질 수 없는 것이다. 여기에 生産性向上을 위한 勞使間의 協調가 절실한 要請이 되는 것이다.

우리의 現實에서 보면 經營者側에서도 勞動者들의 賃金引上 및 作業條件改善에 대한 要求는 企業의 成長 나아가서는 經濟發展의 沮害要因이라고 생각하는 傾向이 있다. 한편 勞動者들은 低水準의 賃金과 劣惡한 作業條件에 불만을 갖고 經營者들이 自己들에 대하여 깊은 관심을 갖

고 있지 않다는데에서 經營者들에 대한 不信을 나타내기도 한다.

이러한 樣相은 勞使間의 意見對立 經營權의 侵害憂慮라는 相互不信으로 生産性的 向上을 크게 沮害하는 要因중의 하나가 되고 있는 것이다 따라서 生産性向上을 위한 經營合理化는 長期的인 眼目에서 勞使雙方이 共同利益이 될 수 있는 領域을 찾아내어 眞正한 勞使協調가 이루어 질 때 비로소 가능해지는 것이다.

이러한 勞使協調를 바탕으로 하여 成功的으로 生産性向上 나아가서는 經濟復興을 달성한 典型的인 例를 우리는 第2次世界大戰後의 西獨에서 찾아 볼 수 있다. 戰後西獨에서는 經營協議會制度를 두어 勞使間의 協調를 促進시켰으며, 이에 따라 短期的으로 利害相反에 따르는 問題點이 露呈되기도 하였으나 長期的으로 相互共存할 수 있는 바탕을 發見함으로써 이 制度를 成功的으로 이끌어 갈 수 있었던 것이다.

물론 生産性向上은 根本的으로 經營者의 任務라고 생각할 수 있다. 그러나 아무리 近代的인 管理方式 및 生産方式을 택하고 아무리 能率的인 機械設備을 사용하더라도 勞動者들의 진정한 協調없이 生産性은 向上시킬 수 없는 것이다. 劃一的인 管理方式으로는 統制할 수 없는 낭비나 非合理性은 企業의 구석구석에까지 퍼져있기 때문에 이것을 제거하기 위하여는 勞動者들의 協調가 不可缺한 것이다.

이와같은 勞使間의 진정한 協調를 달성하기 위하여는 勞使間의 意思疎通을 원활히 하는 것이 중요한 일이다. 勞動者들에게 企業의 現황을 깊이 理解할 수 있도록 意思疎通을 하는 것이 필요하여 이러한 깊은 理解를 바탕으로 할 경우 勞動者들도 企業의 經驗이나 生産에 관하여 그들이 工場에서 얻은 經驗과 知識을 통하여 많은 貢獻을 할 수 있게 되는 것이다.

이때 勞動者들을 다루는데 있어서는 단순한 博愛主義에 서는것보다도 그들 自身이 하고 있는 일이 그들 스스로의 利益에 直結되어 있으며 그들 동료 나아가서는 民族에도 貢獻하는 것이라는 생각이 우러나오도록 하는 것이 필요하다.

工業化를 추진하고 있는 우리나라에서 勞使間의 진정한 協調는 生産性向上을 위한 原動力이

되는 것이라고 해도 過言이 아닐 것이다.

### (3) 技術革新의 促進

우리나라 企業의 生産性이 낮은 다른 하나의 理由는 落後된 技術水準에서 찾아 볼 수 있다. 따라서 앞으로 우리나라 經濟가 계속 成長하고 國際經濟에서 競爭하여 나가기 위하여는 技術의 落後性을 우선 脫皮하지 않으면 안된다.

이러한 技術革新은 두가지 側面에서 추진되어 가지 않으면 안된다. 그 하나는 새로운 海外技術의 導入이며 다른 하나는 우리나라의 現實에서 우리나라오는 獨創力있는 技術의 開發이라고 할 수 있다.

우선 先進國의 技術協力을 통한 새로운 技術의 導入活用은 우리나라 工業化를 추진하는데 있어 不可缺한 요건이다. 특히 새로운 工場을 건설할 경우 國際規模의 企業單位에 되도록 接近토록 하여 새로운 技術을 導入活用할 수 있게 되어야 한다. 그러나 이와같은 先進技術의 導入活用은 限定된 資本과 市場을 갖고 있다는 우리나라의 현실에 비추어 볼 때 스스로의 限界點을 내포하고 있다고 할 수 있다. 더구나 海外技術의 導入에만 지나치게 의존한다는 것은 우리나라 經濟의 海外依存性을 높이게 되는 결과를 가져올 것이며 우리나라 企業이 國際競爭에서 항상 뒤떨어지게 된다는 위험을 갖고 있는 것이다.

따라서 우리나라의 政府, 學校 및 企業을 國內에서의 獨創的인 技術革新에 보다 많은 努力을 기울이는 것이 필요하다. 특히 技術의 開發이라고 하면 劃期的인 發明등을 흔히 연상하기 쉬우나 그보다는 우리나라 기업의 특수성에 토대를 둔 보다넓은 生産方式과 機械設備의 開發이라는 데 더 力點이 두어지지 않으면 안된다. 이러한 技術革新의 促進은 研究에서 發生하고 企業에서 結實하기 때문에 研究機關과 企業의 긴밀한 협조 즉 產學協同에 의해서 비로서 成果를 얻을 수 있게 된다.

결국 우리나라와 같이 經濟開發段階에 있는 나라에 있어서의 研究開發은 先進國의 開發된 技術을 받아들여 이를 점차적으로 우리의 것으로 消化함으로써 뒤떨어진 技術水準을 되도록 짧은 時日안에 向上시키려는 活動과 동시에 基礎研究——應用研究——企業에서의 活用이라는

관련성에 입각한 새로운 製品의 開發, 既存製品의 改良등 長期的 眼目에서 技術水準 向上을 위한 충실한 기반을 마련하기 위한 活動등의 二元的인 性格을 띄고 있는 것이다.

그러나 우리나라 企業의 技術革新을 위한 自體研究活動을 일부 大企業을 除外하고는 經營의 零細性으로 해서 크게 기대할 수 없는 것이 현실이며 따라서 이를 위하여 政府의 적극적인 뒷받침이 이루어지지 않으면 안된다.

### (4) 「家族主義的 經營」의 脫皮

일반적으로 우리나라의 企業經營은 家族主義的 經營을 가장 두드러진 特徵으로 하고 있다. 이러한 家族主義的 經營은 中小企業에서만 아니라 經營規模가 크고 그 內容이 복잡한 大企業에서까지도 그대로 지켜지고 있다. 비록 先進國과의 技術계휴에 의해서 最新의 施設을 갖추고 있는 企業이라 하더라도 經營方式을 보면 구태의연한 「家族主義的 經營」에 의존하고 있음을 흔히 볼 수 있다.

이러한 家族主義的 經營이란 한마디로 말한다면 「人間的인 非合理主義的 經營」이라고 표현할 수 있을 것이다. 이러한 家族主義的 經營은 從業員의 採用에서 비롯하여 昇進制度, 賃金制度 및 權限關係, 意思疎通方式등 곳곳에 뿌리박고 있음을 볼 수 있다. 따라서 이러한 家族主義的 經營의 태두리를 벗어나지 않는 限 經營合理化란 이루어지기 어려운 課題라고 할 수 있다. 물론 家族主義的 經營의 脫皮는 우리나라 國民의 思考 및 生活의 合理化過程과 함께 서서히 추진되어 나갈 것이다.

위에서 論議한 네가지의 문제점 이외에도 生産性向上을 위한 經營合理化對策으로서 검토 연구되어야 할 것이 많이 있다. 그러나 經營合理化 내지 生活의 合理化란 결국은 人間的 思考方式의 合理化를 통해서 비로서 실현될 수 있는 것이다. 따라서 經營者들로 하여금 科學的으로 생각하는 能力을 갖추도록 하고 한편으로는 勞働者들의 正當한 協調와 參與를 실현시킬 수 있는 勞使協調體制를 마련하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있으며 이러한 바탕위에서 새로운 技術이 開發研究되어 企業에 活用될 경우 우리나라 企業의 生産성은 크게 向上될 수 있는 것이다.