

「線」과 「面」, 「높이」와 「부피」의 調和

~ 100 億弗 輸出軌道の 經營(人事)管理 ~

安 元 泰

<韓國產業開發研究所責任研究委員>

I. 새 指標의 의미

政府主導型 產業政策의 수행이 開發途上國家의 당연한 慣例이긴 하지만 1972년말에 발표된 1人當 所得 1,000弗 수준과 100億弗의 수출이란 1980년의 經濟指標는 지금까지 우리 나라에서 볼 수 없었던 劃期的이며 거대 規模의 變化를 豫示해 주고 있다.

經濟開發 5年計劃이 발표될 때마다 意欲에 찬 지표라 했었고 政治制度上的 새로운 樣相이 이루어질 때마다 彼此에 비스한 覺悟와 결의를 다짐하고 일깨웠지만 1980년대의 새로운 指標는 지금까지 있었던 計劃·公約·指標·靑寫眞들과는 또 다른 새로운 의미를 지니고 있다.

<國家計劃의 總合化>

지금까지 우리나라에는 經濟開發計劃에서 家族計劃에 이르기까지 數十種의 계획이, 주관하는 기관에 따라 樹立되었고 어느 것 하나 중요하지 않은게 없었으며 사실 모두가 期必達成의 과제였다.

그러나 完全個別化도 아니요 그렇다고 總括綜合이 이루어졌다고 볼 수도 없었던 이들 계획은 國家發展計劃으로서 總合化되고 이를 總括하고 企劃하며 추진할 기관이 마련되지 않을 수 없게 되었다. 이러한 의미에서 政府의 政策立案과 政策遂行은 지금까지와는 판이한 새로운 體制·秩

序·姿勢가 필요하게 되었다.

<開發과 保全의 衡平維持>

지금까지는 開發優先, 開發格差 해소의 主導下에 經濟開發·人力開發·國土開發·水資源開發·水產開發·農漁村開發 등 모든 것이 개발이란 전제로 계획이 수립되었다.

그러나 開發이 破壞나 原形變化를 전제로 한다는 면에서 개발에 성공한 이른바 先進諸國은 한번 破損되거나 變形되면 金錢이나 人力 또는 몇 10年の 시간으로 재생할 수 없는 國土와 自然의 保全에 안간 힘을 쓰고 있으며 世界는 開發에 열중한 開發途上國과, 保全에 전력하는 既開發國으로 나누어진 느낌이다.

우리의 1980년대 指標는 既開發國의 進척을 밟지 않기 위하여 開發과 保全을 均衡 있게 이루어 나가야 할 과제를 안고 있다.

막상 世界 上位의 輸出國家로서 현재의 4배에 가까운 所得을 달성했을 그 때에 錦繡江山의 모습을 찾을 길이 없다면 무슨 보람이 있겠으며, 우리의 것으로 지녀야 할 美風·道義·精神·文化가 없어졌다면 어디에 마음을 붙일 수 있겠는지를 생각할 때 開發과 保全의 衡平은 중요한 과제다.

<世界經濟와의 呼吸 一致>

1971年末까지 1人當 國民所得이 1,000弗 수준을 초과하고 있는 國家中에서도 스웨덴·스위

스·덴마크·오스트랄리아 등 輸出이 100 億弗에 미달하는 國家가 있으며 1961 년에 1,000 弗 수준에 도달한 벨지움도 1969 년에야 100 億弗의 수출이 가능했다.

이러한 면에서 볼 때 100 億弗 수출과 1,000 弗所得을 동시에 달성하기 위해서는 國民總生産의 30% 이상에 해당하는 輸出과 비슷한 수준의 輸入을 예견할 때 貿易依存도가 높아지게 되므로 국제적인 시야에서 世界 經濟의 動態와 호흡이 일치되고 그에 適應할 수 있어야 한다.

오늘날 日本의 經濟가 이처럼 빈약한 資源과 강력한 反日風潮에서 성장을 持續하고 經濟強國일 수 있는 것은 미국의 CIA 에 견줄 만한 情報網을 가지고 世界 經濟를 探查하고 함께 숨쉬는 商社의 힘이 있기 때문이란 그들 자신의 평가를 깊이 새겨 들어야 하겠다.

<企業經營의 國際水準化>

덴마크·스위스·스웨덴·오스트랄리아 등과 같이 20 億弗~30 億弗 수준의 수출로 1人當 國民所得이 1,000 弗을 초과한 國家도 있으나 기타 국가의 경우에는 100 億弗 수출을 달성하기에는 世界 어디를 가거나 그 나라의 제품이 있었고 세계 어느 곳에서나 필요한 原資材를 輸入해 왔다.

일본이 1人當 1,000 弗의 소득을 이루던 1968 년에는 모두 100 億弗을 초과하는 輸入과 輸出로써 세계 어디에나 「메이드 인 재팬」이요 모든 原料는 日本으로 간다는 느낌을 世界經濟가 지니게 되었고 商社와 「메이커」는 세계 도처에 支店을 설치하고 있었다.

우리의 기업도 1980 년의 高地에 달하기 위하여서는 늦어도 1976 년까지에는 全世界를 상대로 할 수 있는 經營의 기틀이 마련되어야지 美國의 「미스터·스미스」와 日本의 「나카무라·상」만을 主賓으로 한 輸出이나 國內高額納稅者에 만족하는 企業, 소비자에게 困窮하고 從業員에게 방만하며 金權에 低身하는 우물안 개구리식 經營은 부지하지 못할 것이다.

세계 어느나라 기업의 경영에도 뒤지지 않고 오히려 앞설 수 있는 수준의 經營能力이 하루 빨리 이루어져야 하며 世界水準의 人力·施設·製

品이 갖추어진 기업이 이루어져야 한다.

<産業主導의 政治形成>

「臺灣의 經濟는 不動產投資의 抑制, 高雄輸出加工區의 설치, 賃金引上的 規制 등 강력한 政策配慮가 奏效하여 성장할 수 있었다」, 「타이·말레이시아 등 東南亞에서는 華僑의 財產權을 제약하고 外國人商社에 압력을 가하는 등 自國經濟力의 확보에 강력한 정책을 시행한다」는 것과 같은 開發途上國家의 경우와 「니슨의 蘇聯, 中共 방문은 美國財界, 특히 펄시 콜라를 비롯한 10大財界人物의 압력이 컸다. 그 實證인지 蘇聯에 펄시·콜라가 들어 간다」, 「越南戰의 擴戰에도 財界의 작용이 있었을지 모른다」, 「日本의 中共 접근은 實業界의 압력이 컸다」, 「EEC의 결성과 이에 가입하기 위한 영국의 노력은 모두 産業的 理由이며 財界의 요망에 따른 것이다」라는 등 既開發國家의 상황에서는 뚜렷한 차이점이 나타난다.

開發途上國의 經濟가 정치의 힘에 끌리거나 支援下에 성장되는 반면, 既開發國家에서는 經濟의 힘과 지원하에 정치가 펼쳐지고 있다는 것이며 日本에 있어서 吉田首相 執權期는 정치가 經濟를 밀고 끌어 가던 시기였고, 田中首相은 經濟의 引力圈 속에서 政治를 떠나가고 있으며 佐藤首相은 이 두 시기의 過渡期에 속했다고 보아지

國別 1人當 所得 1,000 弗 年度の GNP

| 國 名 | 1,000 弗 年度 | GNP(億弗) |
|---------|------------|---------|
| 美 國 | 1950 | — |
| 스 웨 덴 | 1961 | 137 |
| 스 위 스 | 1964 | 127 |
| 카 나 다 | 1960 | 347 |
| 덴 마 크 | 1961 | 66 |
| 오스트랄리아 | 1961 | 152 |
| 西 獨 | 1961 | 815 |
| 프 랑 스 | 1960 | 648 |
| 네 덜 란 드 | 1964 | 172 |
| 英 國 | 1962 | 808 |
| 벨 지 움 | 1961 | 121 |
| 日 本 | 1968 | 1,419 |
| 이 탈 리 아 | 1967 | 697 |

※ IMF 統計

國別 1人當 所得 1,000 弗 年度の 輸出入額
(單位：億弗)

| 國 名 | 輸 出 額 | 輸 入 額 |
|---------|-------|-------|
| 스 웨 덴 | 32.0 | 33.9 |
| 스 위 스 | 24.2 | 32.5 |
| 카 나 다 | 67.8 | 66.4 |
| 덴 마 크 | 19.1 | 21.3 |
| 오스트랄리아 | 27.9 | 27.8 |
| 西 獨 | 146.2 | 130.2 |
| 프 랑 스 | 80.9 | 87.3 |
| 네 델 란 드 | 58.1 | 70.6 |
| 英 國 | 122.2 | 139.5 |
| 벨 지 음 | 48.4 | 51.3 |
| 日 本 | 129.8 | 129.9 |
| 이 탈 리 아 | 87.1 | 98.3 |

고 있는 것도 이러한 樣相에서 비롯되고 있다.

우리나라는 既開發國과 같은 성숙되고 안정된 經濟의 기틀이 마련되어야지 오늘과 같이 모든 政治의 방향이 경제만을 편애할 수 없고 福祉와 厚生에 집중되어야 할 1980 년대에도 자립하지 못하는 경제일 수 없다. 그런 의미에서 산업이 政治를 더욱 效果的이게 하는 새 시대가 이루어져야 한다.

II. 企業發展因子的 變貌

1. 企業發展과 景氣

企業의 경기가 좋아야 잘 되어 가는 것이 일반적이고 景氣가 좋지 않은데도 잘 되어 가는 경우는 그 실정에 따라 特定業種에 한정되는 것으로 보는 것이 또한 일반론인 것 같다.

그래서 好景氣와 不景氣·好況·不況이 있게 되며 不況打開를 위한 무슨 委員會와 協議體가 생기는가 하면 國際協力도 이루어졌고 景氣豫測이란 방법이 생겼다.

최근 일본의 上位 商社가 주식을 사들여서 몇 달만에 37 億圓을 벌고 담당자는 젊은 나이에 重役이 되었다니 이 경우 景氣豫測의 덕을 보았다고도 할 수 있을지 모른다.

지금까지 우리나라 企業은 정부의 政策方向을 打診하면서 외국의 大企業들이 움직이는 모습 속에서 경기를 豫測한 것이 아닌지 모르겠다.

美國이 纖維類輸入을 규제하자 日本과 함께 破滅을 눈에 보듯 놀랐으나 막상 그 措置와 圓貨切上으로 없어서 못파는 好況을 맞게 된 것은 景氣豫測에 다소 빗나간 것이라 할지 모르겠다.

企業과 景氣가 불가분인 것은 사실이지만 100 億弗 수출이란 輸出大國이 되려면 우리의 主力業種에 관한 限 景氣에 따라 끌리기만 하는 것이 아니라 景氣를 좌우하고 조성하고 조작할 수 있는 그러한 企業成長의 방향이 채택되어야 한다는 것이다.

國際時勢가 올랐다 해서 막 쓸어 내어 價格暴落을 가져와도 안될 뿐 아니라 去來되고 있는 시세가 분명히 原價以上일 때는 輸出을 중단하고 오히려 사 모으는 경우도 있어야 할지 모른다.

自國의 牛肉이 잘 팔리자 수출에 쏟아 버리고 다음에는 훨씬 비싼 값에 輸入하지 않을 수 없었던 「알첸틴·비프」의 再版을 피하는 한편 국제적으로 綿織物이 비싸지는 속에서도 국내에서는 化纖織物에 한 동안 늘려 지내다가 갑자기 品貴가 되어 버리는 모순과 같이 景氣에 따라 다니고 성급히 대하는 것을 민감한 企業感覺으로 여겨서도 안 될 것이다.

2. 企業發展의 두 길

自動化된 一貫工程에 의한 生産工場이 1960 년대 초까지의 企業理想이며 原料의 공급에서 제품의 판매까지가 1960 年代 後半의 企業發展을 위한 重要 因子였다.

그러나 이러한 巨大化·總括化·集中化 一邊倒의 경향은 1970 년대부터 차츰 새로운 각도에서 두 가지 다른 방향 즉 더욱 巨大化·集中化·總括化로서 이루어지는 이른바 system 産業化 傾向과 細分化·專門化되는 경향으로 발전 변모되었다.

이러한 두 가지의 경향은 宇宙探險이 百萬單位의 부품을 소요로 하고 이를 調達하는 데 萬單位의 신규 專門工場이 건설되었다는 면에서 細分化·專門化의 필요성을 인정하게 되었고, 미국에서 發想되고 일본에서 盛行된 브로일러식 산업이 system 산업을 새로운 産業形態에 의한 企業發展의 길로 굳히게 되었다.

中東에 진출하여 原油를 캐 내고 이를 가져다

가 「개솔린」이나 「방커 C油」를 만드는 데 그치지 말고 肥料와 「플라스틱」장난감까지 만들고 船舶 회사와 自動車 회사까지 經營하면서 注油所까지 거느리거나, 南美나 東南亞에서 밀(小麥)이나 옥수수를 심어 거두고 이를 가져다 製粉하고 빵과 과자를 만드는 한편 찌꺼기로 飼料를 만들고 養鷄場을 經營하여 통닭구이를 만들어 自社製 빵·菓子와 함께 전국에 販賣店網을 형성하는 總括·集中化 system 産業으로 내닫거나, 原資材를 수입 또는 購入하고 판매나 수출은 도매상이나 貿易商에 의존하되 鐵材를 사다가 못이나 연탄 집개를 만들지 말고 時計部屬이나 비행기의 部品을 만들어 내는 專門化의 길을 밟아야 한다.

前者인 경우에는 企業規模의 巨大化이고 後者の 경우는 技術 수준의 高度化로 指稱될 수도 있으나 어느 쪽이건 景氣에 끌려 가지 않고 오히려 景氣를 造成할 수 있다는 데에 공통점을 지니고 있으며 이러한 점에서 企業發展의 방향이 自明해진다.

3. 企業發展에의 唯一 因子

「二點間의 거리는 직선이 가장 가깝다」는 정의가 있다. 「진리는 하나다」라는 말과 「모든 길은 로마로 통한다」는 말도 있다. 企業發展의 길도 두 가지가 있기는 하지만 이는 방법에서의 구별이고 因子로서는 오직 하나일 수밖에 없다.

경제란 「國家資源의 效率의인 이용」이란 말이 있고 企業은 「資本(Money)·資材(Material)·人力(Man)의 3M에 의하여 이루어진다」는 말이 있기는 하지만 모두가 아는 이 옳은 말이 중요한 부분을 망각하고 있다.

國家資源이란 農水産·鑛物, 이들을 原料로 한 2次產品들은 물론이요, 國土와 自然條件, 社會間接資本과 함께 歷史·傳統·文化的인 資源과 人力水準이 총괄되는 것이다. 한 나라의 資源은 이와 같이 源泉의인 의미에서 파악되어야 하고 效率의 이용이 이루어져야 한다.

企業의 形成에 있어서도 資本·資材·人力만 있으면 되는 것이 아니라 이들 3M, 3要素를 효율적으로 활용하는 人材가 있어야 발전할 수 있는 것과 같이 經濟도 그 資源을 효율적으로 이

용할 줄 아는 사람, 즉 「人物」이 있어야만 經濟發展이 가능하다.

이러한 시점에서 볼 때 system 産業型的 企業發展에 있어서는 이를 관리하고 총괄하고 調整하고 操縱할 수 있는 人物이 있어야 生成과 成型과 發展이 가능하며 專門化型的 경우에도 그러한 技術人力을 양성하고 확보하고 더욱 開發하고 保護할 수 있는 人材가 필요하다.

企業이 발전할 수 있는 방법으로서의 길은 두 가지가 있으나 그 길을 걸어 나가기에 필요한 因子는 똑같이 適格한 人材를 지니고 있어야 한다는 한 가지, 즉 사람이 있다.

III. 새로운 反省과 模索

1. 企業發展論에서의 反省

지금까지의 기업은 國際規模化, 適正規模化와 生産性 提高, 原價節減 등 「垂直的인 線」의 方向에서 研究와 검토가 계속되었다.

그러나 國際競爭規模라는 것이 다른 나라를 전제로 한 상대적인 개념이며 適正規模란 것도 종잡을 수 없을 뿐 아니라 適正規模와 國際規模는 일치하지 않아서 適正規模를 지키면 國際規模에 過不及이 되거나 國際規模를 유지하려니 適正規模가 되지 못하는 경우가 대부분이다. 특히 우리나라와 같이 立地因子가 纖細한 條件에서는 더욱 그렇다.

규모의 利點이 나타나는 化纖工場의 경우 先進諸國이 시설을 철거하거나 操業短縮에 들어간 것은 國際規模의 기준을 어렵게 하고 있으며 그렇다고 立地因子가 변동되어 적정 규모를 찾으려는 데서가 아닌 이상 갈피를 잡지 못하게 되었다.

그렇지만 사태는 명확한 것이다. 先進諸國은 企業의 施設規模를 결정할 때 결코 國際水準을 대상으로 한 것이 아니었고 先發「메이커」인 경우 그런 比較對象 基準도 없었다. 따라서 앞으로 同類新規工場이 나타날 때까지의 全世界 需要를 基礎로 하고 投資回收期間을 기준으로 하여 가장 유리한 線에서 규모를 정한 것이다.

그들의 世界需要推定은 대부분의 경우 과소했

있으며 이에 따라 豫定보다 빨리 製造工法の 公開 또는 施設材의 수출을 단행할 수 있었던 것이다.

우리나라는 國內需要만을 대상으로 한 施設로서 수출을 시작하고 보니 國際競爭單位가 못된다는 말이 나오게 되었고 이제 國際規模로 나서자니 需要推定이 어려운 가운데 외국에는 日産 500톤도 있으니 100톤은 가능하다는 計算을 하고 있는 정도다.

이와 같은 관점에서는 單一業種으로서의 無限定 無基準의 확장에 專念하지 않고 옆으로 번지는 「水平的인 면」에서의 검토가 있어야 할 것이다.

衣類 메이커가 製織·製糸·製綿·石油化學에 까지 일관된 系列化를 이루고 있는 경우도 있다. 그러나 이제는 국내적인 문제만이 아니고 국제적인 측면에서의 발전이 이루어져야 한다. 계열화도 좋지만 縫裁技術만을 세계 최고 수준으로 하거나 아니면 綿—糸—布—衣의 「垂直의 線」을 벗어나서 織布에서 製糸로 가지 않고 織機製造로, 縫裁業者가 織布工場 아닌 裁縫機工場으로 가는 길도 있다는 것을 깨달았으면 좋겠다. 결국은 産業細分類에서 中分類 大分類를 건너서 1次, 2次, 3次 産業의 일부씩을 걸쳐 잡는 방법, 이것이 새로운 企業 확대, 企業 규모의 國際水準化라는 것을 깨닫고 의길로 나가다 막달은 길에 부딪히는 일이 없도록 새길, 새로운 面을 모색해야 할 것이다.

그러나 「세무·코트」는 스페인 原皮를 프랑스에서 裁斷하여 이탈리아에서 바느질한 것이라야 最高級이라는 것과 같이 專門化의 길이 우리나라 製品중에 이미 나타나고 있다는 것도 망각해서는 안되겠다.

企業의 발전은 앞·뒤·위·아래의 線의 概念으로만 뻗어 나갈 수 있는 것이 아니고 옆으로도 번질 수 있다는 것은 키만 앙상하게 커서 榮養失調가 되기보다 알맞게 옆으로 살도 붙어야 건강해지는 사람의 生理에 비유될 수 있는 것일지도 모르겠다.

2. 사람 管理面에서의 反省

우리나라에 대한 投資案內에 나오는 첫마디는

싸고 좋은 人力이 풍부하다는 말인 경우가 대부분이다. 外國의 投資家は 고개짓을 한다. 低賃金の 優秀人力이 풍부하다면 왜 經濟大國이 못되는냐는 것이다.

그러니 알고 보면 우리나라의 人力은 싸지도 않고 優秀하지도 못하고 또 豊富하지도 않은 것이 아닌지 反省해 봐야 한다.

勞動力의 평가는 比較生産性의 문제다. 100원 賃金 10名으로 10個를 만들기보다 150원 賃金 10名으로 50個를 만드는 것이 싸다. 100원의 原價로 200원짜리 低價品을 만들기보다는 200원의 原價로 1,000원짜리 高價品을 만드는 것이 싸다. 不良率에 있어서도 그렇다.

풍부한 勞動力은 募集廣告에 쌓이는 入社願書에서 본 말이요, 低賃金이란 絕對額을 弗貨로 환산했을 때의 이야기이며, 우수한 인력이란 세계 최대의 大學을 가질 만큼 무서운 向學熱이 높은 學力 아닌 學歷에서 본 이야기인지도 모른다.

國際水準의 生産性, 세계 先進國의 同級學校 출신과의 成績比較, 公認된 就業技能 등의 면에서는 그렇게 有利하기만 한 것은 아니지 않을까 하는 생각도 해 볼직하다.

그러나 이러한 人力도 이제는 그렇게 豊富할 수 없다. 所得向上으로 인한 女性의 早婚이 가져 올 女性勤勞人口의 增加 鈍化, 새마을運動 進척에 따르는 農村에서의 人力供給 鈍化, 義務教育의 확대로 인한 弱年勤勞者 減退와 함께 산업 규모가 2.5배내지 3배로 확장되는 앞으로의 10년은 人力不足이 뚜렷하게 나타난다.

사람은 얼마든지 있다는 先入見과 쓸만한 人材, 길러 볼 만한 미더운 人物이 귀하다는 복잡한 관념 속에 이루어진 지금의 人事管理는 반성되어야 한다.

賃金引上을 억제하고 승급을 꺼리며 長期勤續者가 많아지면 退職金 부담을 걱정하고, 減員 즉 原價節減으로만 인식하면서 社員의 人格形成을 위한 교육은 피하고 꼼짝 못하게 짜여진 社規를 遵守하고 회사에 손해를 끼치지 않을 정도의 선에서 실시되는 오리엔테이션, 기계를 부수거나 고장내지 않고 負傷하지 않으면서 많은 제품을 생산하면 되는 정도에서의 入社訓練 이상의 投資를 꺼리는 經營主와, 大卒 入社 3年이면 係長,

5년이면 課長, 20년에 理事가 되어야만 하겠다는 從業員 사이에 메어진 人事管理는 擔當한 職場, 매력 없는 企業, 落伍하는 기업이 될 수밖에 없다.

會長·社長이 한 사람씩 있고 副社長과 專務가 1人 또는 2~3人이 있으며 3名에서 10名 이내의 理事가 있고 그 밑에 部長·次長·課長·代理·係長·擔當·平社員으로 된 組織·機構·라인, 이밖에 重役室·企劃室·研究室·顧問·委員會 등 스텝과 같은 생리가 과연 至高至善의 것인지 생각하고 반성하는 經營者·管理者와 從業員이 차츰 많아지고 있지 않은가?

앞으로 발전하는 기업은 지금 가진 組織機構를 아무리 뜯어 맞추고 職務分析과 人員調整을 거듭해도 경영층의 擔當한 마음과 종업원의 아득한 가슴을 후련하게 해 줄 수 없으며 企業活動이 원활해질 수 없을 것만은 분명하다.

몇 개의 室, 몇 개의 部를 두고 그 아래 課·係를 몇 개씩 두고 각각 部署에 長을 두며 長 밑에 長이 될 수 있는 補佐役을 둔다. 그리고 그 部署가 해야 할 일, 하게 될 일을 통틀어서(사실은 해야 할 일과 하게 되는 일은 구분되어야 한다) 시간을 측정함으로써 人員을 책정한다(特정한 業務에 어느 정도의 시간이 소요되는가는 主觀의이기 쉽다). 生産工程에 있어서도 비슷한 組織原理와 기준에 따르고 있다.

눈이나 몸으로 機械를 상대하는 業務와 머리와 펜으로 사람을 상대하는 업무도 구별되지 않는다.

지금 대부분의 기업이 갖는 組織編制는 당연히 위로만 올라 가야 할, 올라 가려는, 올려 주어야 할 사람들만으로써 이루어져 있으므로 全職員이 30년을 勤續한다면 그 기업은 모두가 課長級月給을 받고 있거나 전원이 管理·監督만 해야 할 것이 아닌지, 꼭 이러한 방법밖에 없는 것인지 反省하고 새 방식을 모색하여야 한다.

IV. 새 人事管理體制

1. 迷信에서의 탈피

우리가 어렸을 때 몸이 아프다면 밤상 위에 쌀

과 냉수를 떠 놓고 손을 비비던 할머니가 계셨다. 이진 迷信이다. 앓는 남편의 病을 낫게 해 달라고 무당 앞에 쌀을 퍼 내는 아내가 있다. 이 또한 迷信이다. 中·高等學校의 入試때면 校門에 엇과 떡이 다닥다닥 붙었다. 꼭 붙으라는 것이란다. 迷信이다.

그러나 孫子의 病을 낫게 해 달라는 할머니, 남편의 完快를 비는 아내, 子女의 合格을 바라는 母情들은 第三者가 비웃듯 말하는 迷信이라 해도 버릴 수 없는 精誠이 있다.

오늘날 企業이 지닌 피라미트 조직과 그 조직을 기준으로 한 人事管理는 하나의 迷信이다. 그러나 우리의 經營層과 管理層이 觀相·四柱에 끌리고 그것도 超科學이란 말에 肯定하러 들며 子女의 결혼에는 宮合과 擇日을 거쳐야 마음이 놓이는 것과 같이 迷信에서 탈피하지 못한 일면에 불과하다.

會長에서 社員까지 階段式이고 上命下服, 昇進 昇給이 併行되고 上位職, 上位給이 이루어지고 있는 방식이 세계 공통이냐면 적어도 企業社會에서는 그렇지 않다. 지금 우리 기업들이 갖는 組織原理, 人事管理는 上命下服이 절대적이고 裁量이 극히 제한되는 典型으로서 軍隊式이다. 군대가 그대로 기업을 경영하기는 어려운데도 그대로, 받아 들어서 드디어는 人事考課까지 도입하려고 발버둥이다. 하지만 그게 될 수가 없다.

군대란 滿期除隊와 階級停年이 있고 막상 有事時에 대비해서 過剩人員을 가질 수도 있다. 그리고 스스로 돈을 벌어 유지하지 않는다. 그러나 企業은 다르다.

옛날 封建體制下에서 많은 사람에게 君臨하는 長이 될 수 있는 신분상의 規制와 長이 되려던 價値觀 속에서는 그런대로 妥當性이 있었으나 이제는 모두 長이 될 수 있는 身分이요 모두를 長으로 할 수도 없다. 그렇다면 長이 되려는 사람과 長보다 소득을 쫓는 사람, 즉 椅子의「높이」를 향하는 群과 給與 봉투의「부피」를 향하는 群——「높이와 부피」로 갈라 세워야 한다.

다른 한편에서는 上命下服에 따라 同一業務, 循環業務에 종사하는 職群과 창의력을 지니고 새로운 사태에 대응하는 職群으로 나누어야 한다.

이러한 管理體制를 위하여서는 현행 방법의 組織構成·人力配定·職務分析·業務量 조사 등이 얼마나 迷信的인 것인지를 지금까지 지녔던 담담한 要因을 기준 삼아 하나씩 반성하여야 한다. 새로운 企業發展因子인 人材를 지닐 수 있으려면 새로운 人事管理體制가 필요하기 때문이다.

2. 하나의 提言

1) 自體調整

自己의 企業이 지금 經營하는 사업과 앞으로 하려는 計劃事業으로 보아 꼭 해야 할 일, 반드시 하게 될 일을 選定한다. 그 일을 細分할 때 어떤 段階까지 學士가 必要한지, 高卒·中卒까지만 필요한지를 검토한다.

業務別로 監督의 階層이 필요한지 또 몇 단계가 필요한지를 검토하되 擔當者의 學力, 技能에 따라 監督階層의 生략이 가능한지를 분석한다.

「높이」를 향하는 線, 「부피」를 향하는 線을 平行線으로 하고 上命下服型의 선과 創意裁量型의 선을 또 다른 平行線으로 하여 對角線이 교차하는 점을 찾아 人事管理의 기점으로 삼고 모든 従業員이 이 점에 근접하도록 하는 管理體制를 형성한다.

2) 多能人力化

出金傳票는 經理部員, 貿易手續은 貿易部員, 販賣는 販賣部員, 製造原理는 生産部員, 社規는 人事部員만이 할 수 있으며 그렇게 하여야 하는지 재검토한다. 모든 社員은 自社製品的 製造工程·長點·原價構成쯤 간단히 배울 수 있으며 出入業務나 出金傳票 등 쉽게 배울 수 있다.

두꺼비집의 휴즈가 끊어지면 電氣會社에 電話를 걸고 電工이 쫓아오던 것이 20년 전이다. 그러나 지금은 그런 電話했다간 편찬받기 십상이다.

自動車運轉이 고도의 기술로 인정되던 것은 10년 전이지만 지금은 여염집 부인도 할 수 있으며 日本自衛隊에게는 필수 과목이다.

100 단위의 部品이 조립된 기계는 한 사람의 技能工이 掃除 보수할 수 있도록 하고 精度 0.01 m 未滿의 旋盤은 어느 技術者나 직접 사용하도

록 하는 것이 현대 企業이다.

우리나라 生産工場에는 자기가 맡은 機械만 다를 줄 아는 「技術者」가 얼마나 많은지 모른다. TV로 말하면 걸 나무통만 만지는 사람, 眞空管擔當, 브라운管擔當, 땀질擔當, 電線擔當, 먼지 털이擔當이 모두 있는 격이다. 論旨는 專門化다. 그러나 100單位 이하 部品 機械의 운전이나 보수에 專門化란 벌써 1960년대, 우리나라 수출이 1億弗을 돌파하였다고 스스로 놀라고 1人所得이 100弗을 맴돌던 그런 때의 이야기다.

현재의 組織機構는 업무와 學力·연령의 검토로 最低賃金制를 收容하고 既存市場·新規市場·製品生産·製品開發 등으로 現業을 대별하고 이를 統合하는 몇 사람의 管理機構를 두고 現業은 부피를, 管理는 높이를 우선하는 체제를 導入하는 方法이 연구되어야 하겠다.

물론 이러한 새로운 人事管理體制의 형성을 위하여서는 커다란 勇斷과 함께 細密한 검토와 분석, 그리고 다분히 專門的인 調整技術이 필요하겠으나 지금은 그만한 勇斷과 專門技術의 도입이 필요하며 그만한 보람을 느낄 수 있다.

이로써만 우리 企業들이, 외국은 모두 하고 있으니 우리도 해 보겠다고 試圖하면서도 이루지 못했던 職務給·能率給의 개념이 파악될 수 있으며(물론 이제는 늦은 給與體制다) 우리나라 重役은 적은 결정을 위해서도 國際電話로 社長을 찾는 데 外國의 세일즈·맨이 即決하는 차이점을 알게 되고 重役보다 부피가 큰 工員의 月給 봉투와 30년 전에 入社한 아버지보다 높은 椅子에 앉은 아들의 組織生理를 이해하고 이러한 體制의 強點들을 認識할 수 있다.

특히 오늘의 價値觀은 「높은 椅子」에만 있는 것이 아니라 「給與의 부피」도 차츰 중시되고 있으며 1人當 소득이 500弗을 초과하고 1,000弗에 가까워지면 「부피」쪽이 훨씬 강해진다는 것을 強調하고 싶다.

「부피와 높이」가 한데 묶여서 많은 人員이 경쟁해야 하는 것이 좋을 것 같지만 「피라밋」이요 上命下服이라는 데에 오늘날 企業 人事管理의 애로가 있고 發展因子의 成熟을 저해하는 答답함이 차 있는 것이다.