

韓國 中小企業을 위한 經營·技術  
指導事業의 效率化 方案

崇田大學校 工科大学 教授

張 英 基※

**A Study for Improving the Managerial and Technological  
Consultancy for Korean Medium Industries.**

**Chang, Young-gi**

- I. 序 言
- II. 經濟發展과 中小企業 問題
- III. 中小企業政策과 經營·技術指導事業
- IV. 中小企業銀行과 國際聯合 開發機構(UNDP)  
의 經營·技術 指導 共同事業의 概要  
——case study——
- V. 經營·技術 指導事業의 展望과 效率化를 위  
한 提言.

**Abstract**

Since medium and small manufacturing enterprises have played a very important role not only in national economy but also in political and social relationships, all of the countries in the world have paid favorable policies and programmes for protecting and promoting this sector. In Korea main ingredients of promoting policy for this sector consist of (1) encouragement to modernize facilities and rationalize operation (2) special priority in bank loan (3) promotion of industrial cooperatives (4) prevention of infringement by large industries. However, substantial investigation for problems incurred in medium industries has revealed that unless medium industries improve and raise their technological and managerial skillfulness for themselves all other measures are useless to solve the problems. This realization has induced all of the countries to render extension services on both of technology and management to assist and support their own effort for rationalization. Also in Korea during past 20 years many technical and managerial research institutes have rendered free consultancy services to medium industries by the support of government subsidy. Among them the joint

※ 生産管理技術士(工場管理)

extension services project performed by the Medium Industry Bank and UNDP during 1967 and 1975 might be listed as model case because of its broad and integrated activities and participation of foreign experts. We think many precepts should be learned from the study of this project.

Korean economy is expected to develop rapidly throughout coming '80 in spite of many obstacles, but there is an apprehension that gap in every facet between medium and large enterprises might be deepened and enlarged. To prevent the actualization of so-called dual structure of national economy and to promote stabilized medium industries with high added value productivity which are shown in well developed countries, consultancy assistance and extension services should be strengthened much more than ever. Fortunately in 1978 legislation of "Medium and small industry promotion act" has paved the way for the systematic achievement of consultancy and extension services which shall be integrated by the government overall program. Under new framework thoughtful accomplishment should be undertaken considering precious precepts obtained from past experience and failure. Special attention should be given to the technical liaison officer scheme, exclusive participation of only professional institutes, strict qualification and training for consultants for the future successful implementation.

## I. 序 言

韓國의 經濟發展이 進展되어감에 따라 韓國經濟에서 中小製造業<sup>1)</sup>이 차지하는 比重은 상당히 減少되어감이 사실이다. 가령 60年代와 70年代의 差異를 살피기 위하여 1963年度와 1975年度를 對比해 보면 事業體數의 比重은 98.7%→94.1%, 從業員數의 比重은 66.4%→37.6%, 生産額의 比重은 58.5%→24.1%, 附加價値의 比重 역시 52.9%→25.3%로 減少한 것을 알수 있다. 이러한 現象은 開發途上國의 經濟開發 初期段階에 共通의으로 볼 수 있는 바 이것은 急速한 工業化가 주로 外國資本과 國內 財政融資金의 結合에 의하여 大規模 工場의 新設이나 中少企業의 大企業化를 이룩함으로써, 獨占資本의 成熟이나 大企業의 成長이 急進展됨에 따라 中小企業의 相對的 地位가 低下되는 現象으로 볼 수 있다. 그러나 實質的으로는 中小企業은 그 동안 急激한 成長을 이룩해오고 있다. 즉, 1963年 18,073個의 中小製造業體가 1975년에는 21,438個로 8.6%增加, 從業員數도 266,822名에서 534,337名으로 倍增하였다. 특히 生産額과 附加價値에 있어서는 각각 1,918%, 2,095%가 增加됨으로서 中小企業의 相對的인 比重은 다소 減少되었으나 그 동안 急激히 成長해오면서 國民經濟의 成長에 크게 寄與해오고 있음을 알 수 있다. 또한 中小企業 製品의 製出額 추이를 보면 1963년에 불과, 1,570萬달러로서 總輸出의 18.6%이던 것이 1975년에는 118% 增加한 1,871.5百萬달러로서 總輸出의 34.5%를 차지하여 政府가 志向하는 重化學 工業製品의 重點 輸出이 이루어질 때까지 상당

1) 本調査報告에서 말하는 中小企業(small and medium industry)은 規模가 相對的으로 작은 製造業만을 指稱한다. 量的 規定에 따르면 韓國에서는 中小企業 基本法에서 아래와 같이 定義하고 있다.

製造業을 主된 事業으로 經營하는 者로서 常時 使用하는 從業員數가 300人 以下이거나 資産總額이 5億원 以下인 者.

기간 동안 國際收支의 均衡에 크게 寄與할 것으로 보인다.

한편 經濟發展이 高度로 이루어진 先進國의 경우를 보면 日本은 1935년에 事業體數 構成比 98.2% 從業員數 構成比 57.9%이던 것이 1979년에는 각각 98.3%, 60.5%로 保合 또는 增加를 나타냈고 出荷額 比重에 있어서도 60年代 以前에는 減少傾向을 보이던 것이 60年代에는 安定勢를 維持하다가 70年代에 들어서면서 그 比重이 오히려 回復되는 추세를 보이고 있다. 美國의 경우에도 1967년에 中小製造業이 全製造業에서 차지하는 比重은 事業體數, 從業員數, 出荷額 構成比가 각각 95.6%, 40.0%, 36.3%로서 1975年 韓國의 그것에 比하여 더 큰 比重을 점하고 있다. 이러한 先進 各國의 事例를 통해서 볼 때에도 韓國의 그것에 比하여 더 큰 比重을 점하고 있다. 이러한 先進 各國의 事例를 통해서 볼 때에도 韓國의 中小企業은 앞으로 活潑한 新舊의 企業 交替 또는 企業 成長을 계속 하면서 全體的으로 增加되어나갈 것으로 보인다.

그러나 한 나라 經濟에 寄與하는 中小企業의 役割은 計數化할 수 있는 側面에서 뿐만 아니라 기타 여러가지 側面에서 作用한다. 예컨대 小規模 資本을 生産資本化하여 全體的으로 不足한 資本의 經濟的 效率을 높이며, 國民經濟에 彈力性을 賦與하여 急激한 景氣變動을 緩和시키는 安定 因子로서 作用한다. 또 分業體制의 形成을 可能케 하여 國民經濟 全體的 能率을 向上시키며, 國民經濟의 成長 發展에 寄與할 人的 資源의 供給源이 된다. 社會·政治·文化面에 있어서도 健全한 中產層을 形成함으로써 過激한 政治變動을 緩和·安定시키며 文化的 釀成과 普及의 基層이 되고 있다.

따라서 中小企業의 健全한 發展을 위하여 모든 國家가 한결같이 育成政策을 세우고 實踐에 힘 쓰고 있는 實情이다.

## II. 經濟發展과 中小企業問題<sup>2)</sup>

1970年代와 第3次 經濟計劃 期間을 통하여 急速한 工業化를 이룩한 韓國經濟의 成長過程에서 中小企業의 地位가 어떻게 變動되어 왔는가를 中小企業의 比重, 生産性 隔差, 存立分野의 變動이라는 세 側面에서 살펴본다.

### 1. 中小企業 比重의 變動

(表-1)에서 보는 바와 같이 相異한 세 時點에 있어서 中小企業의 比重을 測定하는 네 가지 指標가 1969年을 轉換點으로 하여 事業體數 比重을 除外하고 一律적으로 漸減趨勢를 보여 1975년에는 모두 50% 水準以下로 低落하였다. 그리고 이와같은 中小企業 比重의 減少趨勢는 輕工業 部門에서 比較的 緩慢한데 比하여 重化學工業 部門에서 相對적으로 急激한 樣相을 띠고 있다.

이와같은 中小企業 比重의 低下現象을 招來한 背景과 原因은 아래와 같이 分析되고 있다. 첫째, 中小製造業의 實質生産 伸張率이 크게 떨어지고 있다. 이러한 現象은 특히 重化學工業 部門으로 간주할 수 있는 纖維, 纖維化學, 第1次金屬, 金屬製品, 機械 및 裝備製造 部門에 속하는 中小製造業의 成長 tempo가 특히 낮게 나타나는 데에서 볼 수 있다. 즉 重化學工業 部門에서의 相對的 急落現

2) 中小企業銀行調查部 <<「韓國의 中小企業」, 1978에서 引用된 것임.

(表 1)

中 小 企 業 比 重 的 推 移

		全 製 造 業	大 企 業		中 小 企 業	
			實 數	比 重(%)	實 數	比 重(%)
1963	事 業 體 數	18,310	237	1.3	18,073	98.7
	從 業 員 數	401,981	135,159	33.6	266,822	66.4
	生 產 額(百 萬 圓)	166,857	69,207	41.5	97,950	58.5
	附 加 價 值(〃)	61,534	29,015	47.2	32,519	52.8
1969	事 業 體 數	25,111	646	2.6	24,465	97.4
	從 業 員 數	829,044	399,626	48.2	429,418	51.8
	生 產 額(百 萬 圓)	1,047,658	716,473	68.4	331,185	31.6
	附 加 價 值(〃)	426,041	299,692	70.3	126,349	29.7
1975	事 業 體 數	22,787	1,349	5.9	21,438	94.1
	從 業 員 數	1,420,144	885,807	62.4	534,337	37.6
	生 產 額(百 萬 圓)	8,169,953	6,199,360	75.9	1,970,593	24.1
	附 加 價 值(〃)	2,828,149	2,112,147	74.7	716,002	25.3

註：規模區분에 있어 中小企業은 從業員數 5~199人의 事業體를 말함.  
 資料：경제 기획원, 鑛工業 센세스

象 때문이다. 둘째, 大企業體數의 刮目할만한 急增이 中小企業 比重低落現象의 主因이 되었다. 이것은 前近代의 中小企業 部門의 消滅을 代替할 近代의 中小企業의 新生보다 中堅 中小企業의 大企業으로의 成長 移動이 더욱 빠르게 進展됨으로서 이같은 現象을 加速化시켰다.

## 2. 生産性隔差의 變動

(表 1)에서 보는 바와 같이 60年代末에 大企業에 비해 크게 떨어졌던 生産額이나 附加價値는 70年代에 이르러 1人當 生産額에서는 擴大되었지만 1人當 附加價値에서는 踏步狀態인 것으로 나타나고 있다. 특히 先進諸國에서는 大企業에 대한 中小企業의 附加價値 生産性的 比率이 70% 以上인 것과 比較할 때 韓國 中小企業의 그것은 50%前後로서 隔差가 비교적 크다. 이와같은 附加價値 生産性 隔差의 要因을 資本 生産性和 資本 裝備率로 나누어 分析해보면 (表2)에서 보는 바와 같이 總 資本 投資効率, 設備 投資効率, 機械 投資効率 등 資本 生産性은 70年代에 들어오면서 中小企業이 大企業보다 높게 나타나고 있으나 資本 裝備率이 낮다는 데 찾을 수 있다. 또한 資本設備 自體의 質的인 隔差도 한 要因이라고 보아야 할 것이다. 물론 위에 말하였듯이 先進諸國에서도 大企業과 中小企業間에 附加價値 生産性 隔差가 存在하며 그 原因도 資本 裝備率의 隔差에 起因하나 韓國과 比較하면 극히 적다. 그리고 이러한 資本 裝備率의 隔差가 發生하는 要因中 가장 큰 것은 施設投資 등을 할 때 中小企業은 大企業에 비하여 資金의 量的 確保面에서나 借入金利 등 質的인 면에서나 모두 不利한 條件下에 있기 때문이다. 즉 施設投資에 있어 資金 調達條件의 差異가 中小企業 資本

(表 2) 大企業에 대한 中小企業의 資本生産性 및 資本裝備率 격차의 推移

		1963	1969	1975
總資本投資效率(%)	大企業(A)	30.94	23.3	24.2
	中小企業(B)	30.31	43.8	42.7
	A/B(%)	98.0	183.0	176.4
設備投資效率(%)	大企業(A)	72.45	59.4	68.8
	中小企業(B)	59.75	100.1	116.6
	B/A(%)	82.5	168.5	169.5
機械投資效率(%)	大企業(A)	141.32	106.2	124.8
	中小業勞(B)	164.13	226.9	250.6
	B/A(%)	116.1	213.7	200.8
勞動裝備率(%)	大企業(A)	209	873	2,279.3
	中小企業(B)	226	238	766.3
	B/A(%)	108.1	27.3	33.6
機械裝備率(%)	大企業(A)	107	488	1,255.7
	中小企業(B)	82	104	356.7
	B/A(%)	76.6	21.3	28.4

(表 3) 附加價值 生産性 隔差의 要因分析

	大企業 (A)	中小企業 (B)	隔 (A-B)	規模要因에 의한隔差	業種要因에 의한隔差
韓國(1973)	100	57.2	42.8(100)	19.5(45.6)	23.3(54.4)
日本(1972)	100	52.5	47.5(100)	34.2(72.1)	13.3(27.9)
美國(1967)	100	80.5	19.5(100)	12.6(64.5)	6.9(35.5)
西獨(1963)	100	75.8	24.2(100)	18.6(76.7)	5.6(23.3)
프랑스(1963)	100	71.5	28.5(100)	23.0(80.7)	5.5(19.3)
英國(1968)	100	82.0	18.0(100)	12.3(68.6)	5.7(31.4)

註: 1. 규모격차 업종격차는 다음식에 의해 산출 하였음.

우변 제 1 항은 업종격차, 제 2 항의 규모격차를 표시함.

$$\frac{\sum pi(I) \cdot wi(I) - \sum pi(s) \cdot wi(s)}{\sum pi(I) \cdot wi(I)} = \frac{\sum pi(I) \cdot wi(I) - \sum pi(I) \cdot wi(s)}{\sum pi(I) \cdot wi(I)} + \frac{\sum pi(I) \cdot wi(s) - \sum pi(s) \cdot wi(s)}{\sum pi(I) \cdot wi(I)}$$

pi wi 는 i 업종의 부가가치 생산성, 업종별 종업원 구성비. (s), (I)은 각각 중소기업과 대기업을 나타냄.

裝備率 隔差의 가장 큰 要因이라고 볼 수 있다. 따라서 中小企業의 施設投資에 대한 政策的 金融支  
援의 必要性은 매우 큰 것이며 앞으로 더 한층의 支援擴大가 要望된다고 하겠다.

한편 分析方法을 달리하여 隔差要因을 業種要因과 規模要因으로 나누어 考察할 必要도 있다. (表 3)에 따르면 韓國의 製造業은 先進 工業國에 비하여 業種要因이 規模要因보다 크게 나타나고 있다. 즉 先進 工業國은 規模要因과 業種要因이 1:3種度の 比率로 나타나고 있는 反面 韓國은 4.5:4.5 程度의 比率로 나타나고 있다. 이것은 韓國의 中小企業이 相對的으로 低生産性 分野에 많이 存在하고 있음을 나타내는 것으로 注目할만한 事實이다.

### 3. 存立分野의 變動

中小企業 比重의 低落現象은 市場 占有率에서도 나타나고 있다 이것은 飮食料品, 纖維, 製材 등 輕工業部門에서도 일어나고 있으나 重化學工業 部門에서 顯著하다. 또 規模 階層別로 볼 때에는 下層 規模일수록 市場 占有率의 低落現象이 두드러지게 나타나 結局 經濟開發 過程에서 大企業化 및 大規模 企業의 中小企業 分野에 대한 進出이 急速하게 推進됨에 따라 相對的으로 中小企業의 支配 領域이 크게 縮少되고 있음을 보인다.

### 4. 中小企業問題의 進展

上述한 바와같이 70年代를 통한 韓國經濟의 發展은 中小企業 比重의 趨勢的 漸減, 生産性 隔差의 溫存, 存立分野의 縮少로 表現되는 一連의 相對的 地位低下를 가져왔다. 앞으로 韓國經濟는 大企業(獨寡占 企業)이 主軸이 되어 輸出을 擴大하고 貿易 自由化에도 對處하기 위하여 國際 競爭力을 強化해나가야하는 體制를 強化해 나가야 하나 이러한 合理化를 위한 피나는 努力을 安易하게 中小企業에 轉嫁시켜 버리는 方法도 있을 것이다. 즉 클럽內 企業으로 하여금 弱小企業을 合併하거나 또는 그 分野에 直接 新規 參與함으로써 企業間 隔差를 擴大하고 既存 中小企業을 整理 淘汰할 수도 있다. 系列化 工場에 대하여 合理化의 美名下에 不當한 加工賃의 切下를 強要할 수도 있다. 이와 더불어 國內 市場에 供給하는 中小企業도 存立分野의 狹少化, 原料高價에 대한 製品低廉의 鉅狀 價格差, 金融難, 重課稅, 人力不足과 賃金水準의 急上昇 등으로 加一層의 難關을 맞이할 것이다.

이리하여 80年代에는 日本에서 크게 論議되던 所謂「經濟의 二重構造」로 指稱되는 現象을 韓國에서도 出現시킬 可能性이 강력하게 비치고 있다.

## Ⅲ. 中小企業政策과 經營·技術指導事業

### 1. 中小企業政策의 類型

中小企業 政策의 內容은 크게 세 가지로 區分할 수 있다.

첫째는 保護政策인데 이는 市場에서 淘汰過程에 있는 經濟的 弱者로서의 中小企業을 保護하려는 政策이다. 이것은 自由競爭 또는 특히 獨寡占 狀態에서 資本力이 脆弱한 中小企業(또는 零細企業)이 壓迫받고 收奪되는 것을 保護하자는 것이므로 中小企業의 經濟的 機能보다도 社會的 機能을 重要視하는 것이며 經濟 全體의 利益을 떠나서 特定한 集團의 利益을 保護함에 그치는 것이므로 保護 政策은 消極的인 政策에 지나지 않는다.

둘째는 適應政策인데 이는 變動되는 經濟에 適應할 수 있도록 中小企業의 競爭力을 積極적으로 높여 國民經濟의 平均的인 生産力 水準에 適應시키려는 이른바 構造政策 또는 近代化 및 合理化를 위한 政策으로 本調査 研究의 主題인 中小企業을 위한 經營 技術面的 指導事業은 이러한 政策의 具體的인 施策內容이 된다.

셋째는 不利性 是正策 또는 秩序政策인데 이는 經濟活動에 있어서 中小企業의 不利性을 是正함으로써 大企業과 平等한 競爭條件의 創出을 目的으로 하는 政策이다. 즉 適應政策이 積極的인 競爭強化策인데 比하여 不利性 是正策은 消極的인 競爭條件의 整備策이라고 할 수 있다. 不利性 是正의 方法은 大企業의 競爭 制限的인 行爲를 禁止시키는 것이 되나 이는 결국 中小企業이 當面한 不利性의 是正에 그치는 對症療法的인 政策에 不過하게 될 傾向이 많다.

위에서 본 바와 같이 不利性 是正策은 結局은 救濟的인 保護政策이나 또는 適應政策의 어느 한쪽으로 기울어지게 될 것이며 現實의 中小企業 政策은 保護政策과 適應政策의 對抗에 의하여 規定될 것이다. 즉 中小企業의 特殊한 經濟的 社會的 性格으로 볼 때 適應政策에는 一定한 限界가 있을 것이며 保護政策을 強行한다면 國民經濟全體의 利害와 相反되는 經濟的 保護地帶를 創出하게 되므로 現實의 中小企業 政策은 이러한 두개의 目標間的 妥協點線上에서 實施되게 마련인데 現實의으로는 諸階層의 利害의 對立과 힘의 作用에 의하여 政策이 決定될 것이다. 더욱이 두 政策의 對抗關係는 經濟發展의 段階와 類型을 考慮에 넣는다면 더욱 複雜하게 되어 現實的인 中小企業 政策의 實施나 決定은 社會政策과 經濟政策의 交錯點에서 相互作用하여 決定된다고 말할 수 있다.

## 2. 中小企業育成策으로서의 經營·技術指導事業

中小企業의 特質를 要約하면 ① 1人 經營體制 ② 資本의 零細性 ③ 製造技術의 落後性으로 말할 수 있다. 즉 모든 大企業은 經營上의 諸般分野에 專門家를 雇傭하고 있으나 中小企業은 經營規模 때문에 모든 機能에 걸쳐 專門家를 雇傭할 수 없으며 따라서 成長을 이룩하거나 혹은 企業政策上의

(表 4) 美國의 中小企業 失敗의 原因

原 因	比 率
태 단	2.3%
詐欺당함	0.9
無能한 經營陣	90.1
業種에 대한 經驗不足	10.2
經營에대 한 經驗不足	13.5
다른 分野의 經驗不足	13.6
無 能 力	47.8
天災地變	1.2
理由不明	5.5

자료 : The failure record through 1970 (New York, Dun & Bradstreet, Inc., 1971)

대대적인 變更을 고려하여야 할 必要性이 생길 때 이에 대하여 効率적으로 對處하지 못하고 混亂과 浪費를 가져오기가 쉽다. 실지로 많은 外國의 앙케이트 調査結果를 보면 中小企業의 資本의 零細性에도 불구하고 大部分의 金融機關이 왜 中小企業에 더욱 많은 投資를 하지 못하느냐는 質問에 대하여 가장 重要한 隘路로서 「經營의 脆弱性」을 指摘하고 있다.

이와같이 中小企業의 隘路點이 表面上으로는 金融難, 販賣不振 등과 같은 形態로 나타나지만 그 根本原因을 探索해보면 結局 中小企業이 위에 말한 바와 같은 經營能力의 缺餘, 技術的 弱點으로 因하여 發生하고 있음을 알 수 있다. 따라서 이 點에 支援의 焦點을 맞추고 改善해 나가지 않으면 中小企業 問題의 根本的인 解決을 바랄 수 없는 것이다. 물론 이러한 根本的 解決은 終點이 遼遠하고 龐大한 努力을 必要로 하는 것이기에 一般적으로 國家나 公共機關의 힘이 아니면 遂行할 수 없는 것이다.

이와같이 中小企業의 育成을 위한 診斷 指導 制度란 中小企業者의 申請에 의하여 그 企業의 現場에 臨하여 技術, 設備 生産方法 品質 原單位 原價 經營方針 등 모든 角度에서 企業內容의 調査診斷을 하여 그 企業의 實態를 明白히 하고 이에 依據하여 技術·經營의 改善에 관한 勸告 및 實施指導를 함으로써 中小企業의 質的 向上을 圖謀하고 아울러 資材 資金 등의 有効한 活用에 이바지하는 것을 말한다.

#### Ⅳ. 中小企業銀行(Medium Industry Bank)과 國際連合開發機構(United Nations Development Programme)의 經營·技術指導共同事業의 概要 —Case Study—

中小企業銀行은 特別法에 의하여 中小企業者에 대한 効率적인 信用制度를 確立함으로써 中小企業者의 自主的인 經濟活動은 圓滑히 하고 그 經濟的地位의 向上을 圖謀함을 目的으로 1961年 8월에 設立된 金融機關이다.

그러나 企銀은 設立 始初부터 本來의 目的인 資金의 供給 以外에 「中小企業의 育成」이라는 使命感 아래 廣範圍한 여러 業務를 遂行하여 왔다. 예컨대 金融業務와 密接하게 聯關된 信用保證 業務를 비롯하여 政府의 中小企業 施策이나 研究를 위한 實態調査와 그 調査報告書 刊行, 그리고 去來 中小企業體의 經營 合理化를 도우기 위한 經營診斷과 指導事業등이 그것이다. 診斷·指導業務는 設立初 調査統計課로 하여금 暫定的으로 遂行케 하다가 1962年 2月에는 企業指導課를 新設하였고 3月에는 本支店窓口に 「中小企業 相談所」를 設置하여 經營分野(財務會計, 마케팅, 人事管理 등)를 위주로 한 企業診斷, 講習會 開催, 指導圖書의 發刊등 事業을 遂行하였다.

한편 中小企業을 위한 經營診斷 指導事業은 政府의 豫算支援下에 1961년부터 韓國生産性本部, 高大經營研究所, 商工會議所, 産業合理化本部 등 專門機關에 의해서도 遂行되고 있었다.

그러나 企銀은 3年餘의 獨自的인 診斷·指導事業의 遂行을 통하여 다음과 같은 問題點을 깨닫게 된다. 즉 元來 規模가 작고 管理層을 제대로 갖지 못하는 韓國土着의 中小企業體에 있어서, 規模가



크고 그리하여 複雜한 經營 管理業務를 合理化시키기 위하여 發展된 先進國의 經營理論이 直輸入되어 導入될 수 없고 또한 效果를 볼 수 없다. 이러한 點은 人事, 販賣管理面에서 두드러지게 나타난다.

또한 여러가지 面에서 企業의 財政이나 收支狀況의 公開를 꺼리는 當時의 中小企業體에게 複式簿記의 作成에서 시작되는 經理와 財務管理는 短期的으로 어떤 도움도 못 주었다. 따라서 中小製造業體에 대한 診斷指導는 곧바로 눈으로 보고 確認할 수 있는 製造現場에 있어서의 指導이어야 하겠는데 金融機關으로서의 企銀에는 이러한 要員을 確保하지 못하고 있었다. 동시에 60年代 後半에 들어서면서 中小企業에서도 施設의 近代化와 製造技術의 導入이 加速化됨에 따라 技術指導가 經營指導보다도 앞서서 實施되고 또한 이를 통해서 效果를 본 中小企業體의 信賴를 얻지 못하고는 診斷 指導事業은 한발도 進展될 수 없다는 貴重한 經驗을 얻게 되었다.

그러나 企銀은 하나의 金融機關으로서 技術要員을 確保하지 못하고 經驗도 없으며 따라서 將次 技術指導를 擴大 遂行하려고 하여도 獨自的으로 擔當하기가 어려움을 깨닫고 UNDP의 援助에 의한 共同企業指導事業을 모색하게 되었다. 즉 企銀은 共同事業의 展開에 의하여 有能한 外國技術陣의 招待, 事業遂行을 위한 財政上的 支援, 先進國의 過去 經驗에 의한 事業 運營의 指導 등을 期待하였다.

이러한 共同事業 遂行은 經營診斷 專門機關인 韓國生産性本部에 의해서도 要請되었다. 韓國生産性本部는 역시 UNDP의 援助에 의해서 1962년부터 韓國의 産業을 위한 經營開發 共同事業을 遂行 중에 있었고 事業의 終了를 앞두고 第二段階의 事業으로서 經營診斷 指導事業의 續行을 熱望하고 있었으나 事業遂行을 위한 對充資金의 捻出에 있어서 또 다시 政府豫算의 支援을 바란데 比하여 企銀으로서의 自體財源으로 充當이 可能하였으므로 결국 政府는 企銀과의 共同事業의 委託하게 된 것으로 傳聞된다.

이리하여 1966년부터 出帆하게 된 企業指導 共同事業의 沿革은 (表 5)에 要約된 바와 같다.

本調査는 이렇게 하여 시작되고 滿 8 個年間に 걸쳐 施行된 속칭 「MIB·UNDP 共同事業」을 事例로 選擇하여 그 事業計劃의 起案過程과 實績을 살피고 事業執行過程에서 야기되었던 問題點을 分析하는 데 主眼을 두고 있다.

1961年 以來 많은 機關에 의해서 繼續的 또는 斷續的으로 遂行된 中小企業을 위한 診斷 指導事業 중에서 특히 이 共同事業을 事例研究의 對象으로 選擇한 理由는 아래와 같다.

- ① 8 個年間に 걸치는 長期間 동안 同一機關에 의하여 계속적으로 事業이 遂行되었으며
- ② 1970年代初에는 政府의 中小企業 政策의 하나인 經營 技術 指導事業을 代表하는 것이었으며
- ③ 事業을 위하여 投入된 事業費도 外貨(援助) \$ 1,476,700 內資(對充資金, 元貨負擔金과 事業經費, 企銀에서 負擔) \$ 1,348,900 相當額에 이르는 막대한 것이었으며
- ④ 單一機關에 의하여 技術 經營 兩部門의 診斷指導를 위주로 하여 그 외에도 講習會 開催刊行物, 通信指導(情報센터), 展示場 運營 등 幅 넓게 모든 手段이 總動員되어 綜合的으로 實行되었으며
- ⑤ 企業診斷에 經驗을 가진 外國人 專門家가 診斷이나 講習會에 直接參與하고 또한 運營計劃이나 執行에 助言하였으며

(表 5)

## MIB-UNDP 共同事業 沿革

年 月	沿 革
1964. 4	經濟企劃院長官에게 UN 特別金에 의한 中小企業指導事業 援助에 관한 周旋을 要請.
1965. 5	ILO 專門家 2名이 來韓하여 3個月間의 調査를 통하여 韓國中小企業의 技術向上方案에 관한 調査報告書를 UNDP 와 企銀에 提出(소위 Mitchell 報告書)
1965. 10	UNSF 理事 Bryce 가 來韓하여 上記報告書를 確認하고 內容의 修正을 建議
1966. 1	企銀은 企業指導事業에 관한 援助申請書를 政府를 통하여 UNDP 에 正式提出
1966. 4	企銀 企業指導事業擔當者 3名으로 된 視察團을 派遣하여 印度, 英國, 美國, 日本等地的 中小企業指導事業을 研究.
1966. 10	上記 援助申請이 UNDP 의 承認을 얻어 F.Bowles 氏가 ILO 事業團長으로 企銀에 駐在하면서 事業을 위한 運營計劃을 起草
1967. 8	事業當事者인 商工部, 企銀 UNDP 및 ILO 代表者에 의하여 共同企業指導事業 運營計劃書가 署名되어 第1段階 指導事業 開始.
1968. 2	R.H.C Jenkins 氏가 새로 事業團長으로 就任
1971. 8	事業終了와 더불어 共同指導事業의 延長이 申請되었고 ILO 調査團 3名이 來韓하여 實績評價, 延長效果檢討를 거쳐 1972. 8月末까지 暫定的延長期間으로 設定.
1972. 8	第1段階 共同企業指導事業 終了
1972. 9	第2段階 指導事業開始. 診斷指導와 더불어 事業性檢討가 追加됨.
1975. 9	第2段階 指導事業終了.

⑥ 本調査 自身이 事業開始부터 終了時까지 事業遂行에 直接參與하여 實 經驗을 겪은 데 있다.

## 1. 中小企業銀行에 대한 技術報告書

Technical report to MIB, On assistance for small & medium-sized industries. Submitted by R.L. Mitchell & E. Tilley, ILO management branch, Human resources department, July 1965

속칭 Mitchell 報告書로 불리는 이 報告書는 (表 一5) 沿革에서 보는 바와 같이 앞으로 中小企業을 위한 經營·技術 診斷 指導事業을 어떻게 遂行할 것인가에 대한 外國 專門家の 現況分析과 그에 立脚한 提案書이다. 全 8章으로 된 방대한 內容에서 必要한 部分을 要約해보면 다음과 같다.

## 가. 60年代初 韓國中小企業의 現況

이 報告書는 3個月에 걸치는 수 많은 中小企業의 視察를 통하여 60年代初의 韓國 中小企業의 技術水準을 다음과 같이 評價하고 있다.

「一般的으로 韓國 中小企業은 技術發達の 初期的 段階에 있다. 아세아의 다른 一部國家보다도 輸入原料에 대한 依存度가 높으며 生産製品은 消費財가 壓倒的이며 生産財나 그 部品の 生産(系列化)은 거의 없다. 따라서 앞으로 中小企業을 大企業과의 多樣한 關聯속에서 育成하는 것이 健全한 發

展을 위해서 도움이 될 것이다. 또 韓國 中小企業은 다른 아세아의 中小企業과 달리 先進國 企業體와의 合作이 없다. 이런 合作會社 設立은 發展途上國의 企業體가 先進技術을 導入하는 데 効果의인 方法으로 看做되고 있다.

(機械設備)……韓國 中小企業은 西歐國家에서는 이미 廢棄된 舊式機械를 使用하고 있으나 低廉한 人件費, 狹少한 市場으로 볼 때 아직은 經濟性이 있다. 도리어 問題는 需要不足과 原料不足에 起因하는 47~50%로 實測되는 낮은 稼動率이다. 이는 産業工學의 技術만 적절히 導入된다면 現保有 機械施設로도 2倍의 生産效果를 얻을 수 있음을 뜻한다. 中小企業은 最新機械를 導入하는 것만이 모든 問題를 解決하는 길이라고 생각하고 있다. 때에 따라서는 그럴수도 있겠으나 複雜한 機械는 高價이며 效果의으로 運營하는데 높은 水準의 技術을 요하며 原價를 낮추기 위해서는 稼動率을 높여야 한다. 따라서 最新機械의 輸入을 위한 融資申請은 技術과 經濟的 妥當性에서 慎重한 檢討를 거쳐야 하며 西歐水準의 先進技術이 中小企業 分野에도 고루 普及될 때까지 기다리는 것이 좋을 것이다. 또한 앞으로 市場需要가 增加함에 따라 新式機械로 代替할 때에는 製造工程을 더욱 精密하게 統制할 수 있고 製品의 品質을 높일 수 있는 專門機械로서 大量 低價 生産이 가능한 機械가 導入되어야 한다.

機械와 設備의 保全管理도 先進諸國과 比較할 때 낮은 狀態에 있으며 장차 生産이 增加하고 設備의 廣範한 使用이 要求되면 그 重要性은 새로운 認識을 받게 될 것이다.

또 하나의 特徵으로 安全管理의 不足을 들 수 있다.

(製品)……中小企業이 生産하는 消費財는 아직 그 品質이 낮다. 이는 때로는 使用機械의 不適當, 特定工程(例: 熱處理)에 필요한 施設의 缺餘 등에도 起因하나 그 大部分은 設備 機械面보다 組織이나 生産工程의 統制面에서의 不充分한 機能 즉 技術水準이나 經營管理의 不足에 緣由하고 있다. 따라서 中小企業은 技術經驗이 많은 專門家로부터의 實際의인 指導를 필요로 하고 있다.

(勞動力)……中小企業은 勞働生産性에서 先進國은 물론 國內 大企業보다도 훨씬 低任에 있고 그 主要原因은 勞働 裝備率이 낮기 때문이다. 勞働 生産性의 向上 없이는 原價節減과 賃金引上의 目的을 동시에 達成할 수는 없다. 그러나 韓國의 作業者는 다른 아세아 國家의 作業者보다 異例的으로 잘 熟達되어 있으므로 生産性向上을 위해서 現在 필요한 것은 技術과 그리고 生産을 効率的으로 組織해 나가는 産業工學 技法을 現場에서 指導하는 것이다.

아직까지 韓國에서는 貧困한 勞務·人事管理의 結果 惹起되는 問題點이 뚜렷하지 않으므로 基本的인 人事管理 以上の 指導는 필요하지 않다. 따라서 人事管理는 韓國의 社會 및 文化條件에 맞는 管理制度를 신중히 研究하고 마련하는 것이 西歐社會에서 通用되고 있는 制度를 輸入하는 것보다 效果의일 것이다.

(財務管理와 原價)……中小企業의 간절한 要求는 長期低利의 資金供給에 있다. 그러나 融資審査를 위하여 필요한 簿記, 會計 특히 原價計算이나 財務管理가 전혀 施行되고 있지 않는 業體가 많으며 한편으로는 比較的 잘 施行하고 있는 業體도 있어 一般的인 水準은 대단히 多様하다. 이것은 先進國家에 있어서도 그렇듯이 韓國의 企業主들이 高率의 租稅賦果를 免치 못할 것이라는 憂慮에서 公認된 公開會計制度의 採擇을 忌避하고 있기 때문이기도 하다. 이 結果로 業體는 生産製品에 대한

正確한 原價를 把握할 수 없게 되고 나아가서는 原價節減 方法에 대한 길이 封鎖되고 있다. 특히 減價償却의 概念조차 모호하기 때문에 이를 考慮한다면 實際原價는 中小企業體가 推定하는 原價보다 훨씬 높은 境遇가 많을 것이다. 따라서 韓國의 中小企業은 低勞賃, 機械價格이나 使用年數등 有利한 條件下에서도 原價가 過度하게 높으며 이는 技術向上과 더불어 産業工學技法의 現場指導를 통하여 크게 節減시킬 수 있을 것이다.

(經營管理)……보편적으로 經營活動에 대한 分析의 方法이 普及되어 있지 않다. 특히 代表的인 分析方法인 産業工學技法의 適用으로 낮은 費用과 적은 努力으로 改善이 可能한 事例를 많이 볼 수 있었다. 그러므로 우선 이러한 技法의 조속한 導入를 통하여 점차 經營管理全般의 解決에 이르기까지 分析의 方法을 導入하는 契機를 만들어야 할 것이다」

#### 나. 韓國中小企業體의 工業技術水準 向上方案

上述한 바와 같은 現況把握에 立脚하여 報告書는 技術水準 向上을 위한 몇가지 具體的 方案을 提示하여 그 實効性을 따지고 韓國 中小企業體에게 「實際적인 援助」가 되는 것은 診斷指導 서어비스의 提供이라고 아래와 같이 勸告하고 있다.

「韓國의 中小製造業은 政府의 輸出獎勵와 輸入代替政策에 副應하기 위하여 그들의 工業技術水準을 向上시켜야 하는바 그 方法으로서,

- ① 先進國 製造業體와 技術提携契約
- ② 技術者の 海外派遣
- ③ 生産 팀의 海外派遣
- ④ 外國 專門家の 招聽
- ⑤ 國內 巡回 視察計劃
- ⑥ 技術水準이 높은 大企業과의 聯關(系列化)
- ⑦ 診斷指導 서어비스 등을 생각할 수 있다.

이와 같은 여러 方法中에서 現時點에서 韓國 中小企業의 技術과 管理水準을 提高시키는 가장 適合한 方法은 指導 서어비스이며 특히 그 중에서도 診斷의 뒤를 이어 現場(factory floor)에서의 直接的인 指導方法, 즉 소위 extension service(現場指導)라고 생각된다.

中小企業을 위한 指導分野로서는 專門機關에 의하여 遂行되어야 할 市場調査, 國立工業研究所와 같은 機關이 遂行할 科學研究나 技術開發, 製品의 디자인 改善, 職業訓練機關을 통하여 幹部技術工에게 새로운 技術을 習得시키는 일등이 있다. 이와 같은 現場에서 떠난 多部에서의 理論的 指導는 그 나름대로 專門機關에 의하여 提供되어야 한다. 그러나 中小企業을 위해서 實際로 도움이 되는 것은 問題에 부닥치고 있는 中小企業의 當事者와 그러한 問題의 解決을 돕게 될 專門機關의 中間에서 橋梁的인 役割을 하는 實踐人的 存在이다. 專門機關에 의하여 提供되는 現場外 指導를 工場現場에서 實際로 活用할 수 있도록 돕는 extension service가 不可缺한 것이다. 이러한 業務가 後述한 바와 같이 企銀에서 設立運營하여야 할 技術連絡員이 擔當하여야 할 機能 중의 하나이다.

또 現在 韓國에는 公共資金으로 運營되는 數個所의 診斷 서어비스 機關이 같은 分野에서 서로 競合하여 努力의 重複이라는 結果를 빚어내고 있는 바 中小企業을 위하여 寄與할 수 있는 여러 機關

의 서어비스와 努力이 實効를 건우기 위하여는 어떤 中樞機關에 의하여 各者의 業務遂行이 調整되고 必要한 곳에 集中되도록 協助되어야 한다, 이는 商工部가 말아야 할 일이나 이를 위한 새로운 機構나 課를 新設하는 데에는 여러 難點이 介在하고 있다. 따라서 現在로서는 既存機關 중 어느 한 機關이 이러한 業務를 맡고 나서야 하는 바 企銀이 自請하여 이런 役割을 맡고 나서는 것은 容易한 일이 아니다. 그러나 現實的으로는 企銀은 後述한 技術連絡員의 業務를 통하여 이러한 調整과 協助를 達成할 수 있다.

診斷指導 서어비스의 調整과 協助의 必要性은 어느 時期에 가서는 더욱 깊이 認識될 것이고 그때 가서는 企銀의 現場指導部署(Technical liaison officer)는 銀行에서 分離되어 國家的 指導機關의 中核으로 發展하는 것이 바람직하다.

企銀이 現場指導부와 技術連絡員制度를 통하여 初期에 調整과 協力任務를 맡는데 最適한 理由는 다음과 같다.

첫째, 調整責任을 맡을 核心機關은 全國的인 組織과 많은 수의 資格있는 指導要員을 確保할 수 있어야 하는 바 企銀은 全國에 많은 支店綱을 가지고 있으며 現在의 企業指導部를 擴張함으로써 要員을 確保 訓練시킬 수 있다.

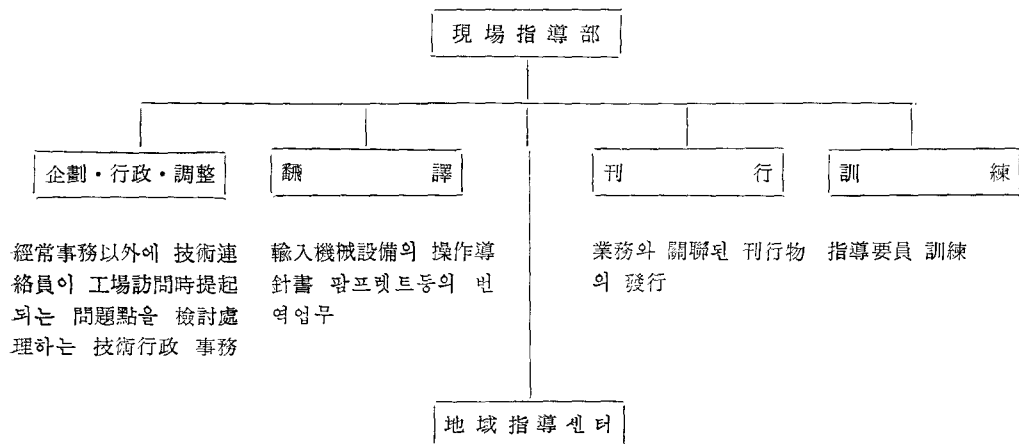
둘째, 企銀은 指導事業을 運營함에 있어서 政府補助金에 依存하지 않고도 그 自體의 正常的인 運營財源에서 費用을 充當해 나갈 수 있다.

셋째, 企業主는 銀行이 企業의 財務狀況에 대하여 秘密을 保障해 주듯이 經營一般에 걸친 모든 秘密도 保障해 주리라고 믿고 있다.

그리하여 企銀이 既存의 企業指導部를 補強하여 上述한 바와 같이 現場指導를 위주로 한 指導事業을 遂行할 때 勸告되는 組織, 業務內容, 要員의 資格과 人員數는 다음 節에 說明하는 바와 같다.」

**다. 現場指導부에 관한 提案**

「企銀에서 前述한 論旨에 따라 既存의 企業指導部를 擴大補強하고 中小企業體에게 여러 專門分野



에 걸친 實際의인 現場指導를 供與할 때 다음과 같은 事項에 따르도록 提案한다.

(1) 業務分野

다른 서어비스 機關의 業務와의 重復을 피하여 初期段階에 擔當할 業務는 다음 4個 分野에 局限사  
킬 것을 勸告한다.

- ① 簿記의 導入과 意思決定(management decision)에 有用한 간단한 會計處理의 活用方法
- ② 管理會計方式에 더욱 가까운 原價計算과 原價節減, 利益分析, 事業性 檢討 및 財務管理에 관  
한 一般的인 勸告
- ③ 製品의 品質向上과 品質을 願하는 水準대로 維持하기 위한 品質管理 技術
- ④ 作業研究(work study) 특히 方法研究(Method study)에 重點을 둔다.

위에 提案된 業務 中에는 「마케팅」 分野가 빠져 있다. 國內市場을 위한 生産業體나 海外市場을  
위한 生産業體나 다 같이 많은 中小企業體들이 「마케팅」 分野에서의 援助를 必要로 하고 있다.

(表 6) 地域指導센터와 人員

所在地	對象業體	諮問役	指導役	技術連絡員
1. 서울 센터	서울과 江原道에 所在하는 5,037 業體	5名	簿記 5 會計 5 品質管理 1 作業研究 8 計 19名	(註 1) 20名
2. 釜山 센터	釜山과 慶南에 所在하는 3,457 "	3	簿記 3 會計 3 品質管理 3 作業研究 4 13	14
3. 光州 센터	全南北 및 濟州島에 所在하는 3,216 "	3	" 13	14
4. 大邱 센터	慶北에 所在하는 2,790 "	3	" 13	12
5. 淸州 센터	忠北에 所在하는 2,205 "	2	簿記 2 會計 2 品質管理 2 作業研究 3 9	12
6. 仁川 센터	京畿道에 所在하는 1,605 "	2	" 9	11
計		18名	76名	(註 1)

(註 1) : 技術連絡員은 200~250個業體當 1人. 但 各支店에 最少限 2名을 配置한다. 이렇게 하면 第1期의 技術  
連絡員은 約 90名이 된다.

그러나 이 分野의 指導는 새로 設立이 論議되고 있는 다른 機關과의 重復을 피하기 위해서 現場指導部의 業務開始後 第3次年度부터 追加한다는 前提下에 推進토록 하여야 할 것이다.

(2) 本部 組織

現場指導部の 本部機構는 위과 같은 4個機能을 遂行토록 한다.

(3) 地域指導 센터

1969年末까지 6個地域 指導센터 設立을 提案한다. 센터의 所在地, 對象 業體數, 指導 要員數는 다음 (表 6)와 같다.

(4) 指導要員(Consultants)

「事業遂行의 中心인 指導要員은 諮問役, 指導役 그리고 技術連絡員의 3階層으로 構成된다.

經營諮問役(Business counsellor)은 高度의 專門的 知識外에 工場의 全般的 狀況을 把握하고 當面한 問題點을 가려내 指導役(Extension officer)으로 하여금 解決案을 研究토록 指導할 수 있어야 한다.

○經營諮問役의 業務內容

- ① 銀行에 貸付가 申請된 事業의 技術的 經濟的 妥當性 檢討
- ② 企業指導를 위한 業務計劃 樹立
- ③ 指導役의 工場內 指導業務의 監督
- ④ 指導役과 技術連絡員의 訓練

指導役은 表에 나타나 있는 어떤 한分野에 通達하고 있는 專門家가 技術者로서 諮問役의 指導를 받아 一定期間 工場에 常駐하면서 問題의 具體的인 解決方案을 指導한다.」

(5) 技術連絡員(Technical Liaison Officer)

「中小企業을 위한 指導分野에 있어서 가장 成功的인 最近의 發展은 技術連絡員制度이다. 이 制度는 獨逸에서 처음 開拓된 것으로 그 후 修正된 形態로 여러 나라에서 採擇되기에 이르렀다. 英國에서는 Technical Liaison Officer 라는 名稱으로 現在 全國의으로 産業分野를 담당하고 있는 技術連絡員의 組織綱이 確立되어 있다. 開發途上國의 技術連絡員의 業務範圍는 先進工業國보다 훨씬 넓어야 하며 그 所要人員數도 많아야 할 것이다.

技術連絡員은 特別히 訓練된 要員으로 全國에 퍼져서 擔當區域內의 企業體들과 密接한 紐帶를 維持하면서 스스로도 現場의 問題點을 解決하며 한편으로는 中小企業體에 各種專門機關의 援助가 提供되도록 媒介體의 役割을 하는 것이다. 技術連絡員은 該當企業이 안고 있는 問題點 解決을 도울 수 있는 該當專門機關을 正確하게 가려내어 同機關이 問題解決을 하는데 필요한 모든 補助資料를 添付하여 支援을 要請할 수 있도록 도와주며 解決策이 發見되었을 때 그것을 工場現場에서 消化하고 導入할 수 있도록 도와주는 것이다. 여기의 問題點이란 비단 技術이나 經營管理에 限定된 것이 아니며 例컨대 企業에서 필요로 하는 訓練을 實施할 수 있는 機關의 紹介와 斡旋 같은 것도 包含된다.

企銀이 既存組織인 各支店에 地域指導 센터를 設置運營하게 되면 技術連絡員은 이 센터에 配屬시켜야 한다. 技術連絡員은 既述한 바와같이 中小企業이 支援을 要請할 때 指導役을 派遣하기에 앞서 一次的으로 그 工場의 運營狀態에 관한 基本資料를 蒐集하여 提出하며 指導役의 指導가 끝나면 技

術連絡員은 相當期間동안 그 工場과 接觸하면서 새로 勸告된 改善案이 完全히 消化導入되는 것을 事後指導(follow-up)하며 그 過程에서 發生하는 事故를 防止하는 任務를 갖게 될 것이다. 이렇게 하므로써 技術連絡員은 企業經營의 넓은 範圍에 걸쳐 經驗을 쌓게 될 것이며 尠히 企業의 些少한 問題는 自力으로 解決할 수 있게 될 것이다.」

(6) UN의 技術援助

「上述한 勸告에 따라 企銀이 現場指導部를 組織하고 初期에 外國專門家로 하여금 指導要員을 訓練시키며 그 후 一定期間 동안 共同으로 現場指導하는 데에 따르는 財政的인 또는 經驗과 專門知識의 不足에서 오는 問題點은 UN의 技術援助로 해결할 수 있다.

1966年 1年間은 장차 外國人訓練團의 團長이 될 專門家가 來韓하여 現場指導部의 組織을 設計하고 採用職員(指導要員)의 職責 및 資格要件을 規定하고 職員의 訓練計劃의 設計에 參與하고 訓練을 援助한다. 事業着手는 1967年에 시작하여 技術訓練 全部門을 擔當할 1個 專門家團이 5年間 駐在한다. 그리하여 UN 援助의 內譯은 아래와 같다.

① 專門家團

團長	1人	60個月
經營診斷專門家	1	60
獎勵給制度設計에 經驗이 있는 産業工學專門家	1	60
作業研究專門家	1	48
品質管理專門家	1	48
會計 簿記分野 教師(instructor)	1	36
技術連絡員制度를  도울 現場指導專門家	1	60
英語教師	1	24
마케팅 專門家	1	24

計 9名 432個月

② 事業末期에 專門家 1名이 6個月間 來韓하여 事業을 評價

③ 指導要員의 海外派遣訓練 20名 各 6個月

④ 기타 訓練用器機, 車輛, 圖書등」

(7) 要員訓練

「各階層의 指導要員에 대한 初期訓練은 外國專門家團에 의하여 遂行되나 國際專門家の 主要課題는 現場指導部의 訓練擔當職員을 訓練하는 것이다. 따라서 初創期부터 모든 訓練計劃은 部職員에 의하여 運營되어야 하며 訓練 自體는 訓練擔當職員 또는 이미 訓練된 上級指導要員에 의하여 可及的 빠른 時日內에 遂行될 수록 좋은 것이다.

技術連絡員의 訓練은 總 4個月을 2年동안에 4회에 나누어 實施하되 적어도 訓練의 半以上이 韓國人에 의하여 擔當되도록 計劃되어야 한다. 訓練初期에 外國人 專門家에 의하여 遂行되어야 할 分野는 作業研究, 英語이며 原價計算, 簿記, 經營原理등 分野에 있어서도 苦干의 支援을 必要로 할 것이다.



初創期에는 指導役 養成을 위한 訓練은 外國人 專門家에 의하여야 한다. 後期에는 指導部의 訓練 擔當職員이 擔當하게 된다. 指導役의 訓練期間은 6個月을 두번에 나누어 實施하되 指導役의 能力에 따라 伸縮性 있게 調整한다. 訓練後 外國 專門家와 實際指導에 나가는 期間은 여기에 包含시키지 않았다.

初期에 諮問役은 外國專門家와 工場內에서 指導하면서 實際經驗을 쌓는 것이 꼭 必要한 訓練이 될 것이며 優秀한 사람이면 2~3년이 소요될 것이다. 國內經驗 以外에 우수한 사람을 골라 6個月間 先進國에 派遣하여 中小企業을 視察研究토록 하여야 한다. 事業後期에 들어서면서 諮問役이 技術 連絡員과 指導役의 職責을 거쳐 5~10年の 經驗을 쌓은 후 進級된다고 假定한다면 諮問役이 되기 위하여 받아야 할 訓練期間은 總 4~6個月이면 될 것이다。」

## 科學技術人的 信條

우리 科學技術人은 科學技術의 暢達과 振興을 통하여 國家發展과 人類福祉社會가 이룩될 수 있음을 確信하고 다음과 같이 다짐한다.

- 一. 우리는 創造의 精神으로 眞理를 探究하고 技術을 革新함으로써 國家發展에 積極寄與한다.
- 一. 우리는 奉仕하는 姿勢로 科學技術振興의 風土를 造成함으로써 온 國民의 科學的精神을 振作한다.
- 一. 우리는 높은 理想을 指向하여 自我를 確立하고 相互協力함으로써 우리의 社會的地位와 權益을 伸張한다.
- 一. 우리는 人間의 尊嚴性이 崇尚되고 그 價値가 保障되는 福祉社會의 具現에 獻身한다.
- 一. 우리는 科學技術을 善用함으로써 人類의 繁榮과 世界의 平和에 貢獻한다.