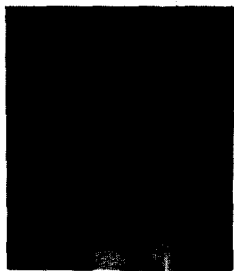


品質을 對象으로한 總体的 接近으로  
변질된 競爭環境의 克服은



白淙鉉

(西江大 教授·經營學博士)

I.

東西洋의 産業에서 오늘에 이르기까지 推進되어 온 각종 産業運動이나 프로그램을 정리해 본다면 아마도 그의 수효조차도 헤아리기 어려운 정도로 무수할 것이라고 생각된다.

그런데 최근에 이르러서 美國의 産業에서 進行되고 있는 生産性프로그램 (productivity programme)과 日本의 産業에서 꽃을 활짝 피워 産業復興의 一助가 되었다는 品質프로그램 (quality programme)은 우리의 關心事가 아닐 수 없다.

아마도 生産性提高를 企業戰略의 核心으로 採擇하여 온 美國의 경우는 그것이 傳統的으로 그리고 現實적으로 가장 중요한 課題였을지도 모르겠다.

본래 生産性指向的 (productivity-oriented)인 戰略을 달리 표현해 본다면, 費用指向的 (cost-oriented)인 戰略이라고 할 수도 있을 것이다.

生産性を 가장 간단하게 定義한다면, 投入에 대한 産出의 比率 또는 投入과 産出에 대한 量的인 關係를 表現하는 指標인 것이다. 따라서 生産성에 관하여 소망스러운 것이라면, 가능한 한 投入을 줄이면서, 동시에 産出을 증대 및 擴大시켜가는 것이라고 하겠다.

그렇게 함으로써 一次的으로 確保할 수 있는 것은 産出되는 財貨나 用役의 原價의 非均等性 또는 原價의 差別化라고 할 수 있을 것이다.

原價의 非均等성과 差別化는 다시 低價를 實現할 수 있는 地盤을 構築한 것이 되므로, 相對적으로 낮은 價格을 策定할 수 있게 되었다고 할 수가 있다.

財貨나 用役의 價格이 낮다함은 역시 보다 큰 需要를 불러일으킴으로서 市場占有가 보다 크게 擴張될 것이며 이로써 企業利益을 크게

確保할 수 있다는 것이다.

그러므로 生産性指向的인 戰略은 궁극적으로 低價를 實現하여 보다 큰 需要를 喚起시키는 데에 그의 주요 課題가 있다고 하겠다.

그러나 최근 몇몇의 統計資料에 접해본다면, 美國産 商品이 世界交易量에서 차지하는 比重이 매우 弱화되어 아마도 航空機나 大型 컴퓨터를 제외하고는 다른 나라에 優位를 점하는 工産品은 거의 없는 듯도 하다.

뿐만 아니라 1986년에는 史上最大의 貿易赤字(약 1,700億弗)를 낼 것이라고 예상하고도 있다.

그렇게 본다면 美國企業이 傳統的으로 採擇하여 온 生産性指向的인 戰略이 오늘날과 같이 변질된 競爭環境下에 매우 適合하다고 보기에 는 문제가 있는 듯도 하다.

아마도 적합하지 않다고 단언을 해도 크나큰 무리는 없는 듯도 하다.

Wickham Skinner 教授(Harvard 大學校)는 역시 生産性指向的인 戰略에 관하여 生産性은 企業의 操業活動에 관한 健全度を 설명할 수 있는 指標는 되지만 그것을 指向하는 戰略이 반드시 競爭의 優位를 지켜주는 것이 아니라고 評價하고 있다.

따라서 오늘날의 競爭의 性格은 價格이라는 유일한 手段만으로 對處할 수 없으며, 그이의의 品質, 애프터·서비스, 그리고 信賴性和 같은 것들이 동시에 확보되어야만 할 것이라고 判斷할 수 있을 것이다.

그러나 美國의 경우도 80年代에 이르기 이전 까지에는 많은 試行錯誤를 겪었다고 생각해 볼 수 있다.

즉, 生産性提高라면은 劃一的으로 항상 機械設備에 대한 投資를 傳統的으로 信奉해 왔던 것이다.

그러나 그들은 그들이 생각해 오던 것과 같

이 機械設備에 대한 投資만으로는 충분한 成果를 거두지 못했던 것이다. 이로부터 生産性提高에 관한 經驗의이며 實證的인 여러 研究가 이뤄지게 되었다.

그들의 結論은 대부분 機械設備에 대한 投資가 生産性を 크게 改善할 수는 있지만, 못지않게 중요한 手段이 管理(management) 임을 主張하는 것들이었다.

이것은 참으로 아이러니컬한 문제라고 아니 할 수 없는 것이다.

왜냐하면 現代經營學의 本産地라고도 할 수 있는 美國에서 管理의 不實 때문에 生産性的 向上이 阻害받고 있다는 것이 主張되고 있기 때문이다.

그러나 80년에 들어 오면서 부터는 美國의 全産業에는 새로운 氣流가 흐르고 있음을 충분히 認識할 수 있게 되었다. 그것은 바로 生産性指向的인 戰略을 버리고 品質指向的인 戰略으로의 移行인 것이다.

## II.

우리가 넓게 익혀 잘 알고 있는 美國의 유명한 自動車會社인 크라이슬러의 會長인 리·아리아코카(Lee Iacoca)는 크라이슬러의 課題를 “最大가 아니라, 最善으로” 設定한 것을 발견할 수가 있다.

이것은 많은 自動車を 生産하여 市場占有를 擴大해 가는 것 보다는 훌륭한 自動車, 좋은 自動車の 生産을 課題로 設定한 것이라고 생각한다면, 이는 분명한 이 會社의 品質指向的인 戰略으로의 移行을 설명하고 있는 것이라고 하겠다.

우리에게 美國의 品質 및 品質管理專門家로 잘 알려진 필립·크로스비(P. Crosby)는 最近 그의 글에서 “80年代는 美國의 品質革命(quality

revolution)時代”라고 斷定하면서 이의 意義를 “産業革命(industrial revolution)에 버금가는 것”으로 評價하고 있음을 발견할 수 있다.

뿐만 아니라 그는 品質指向的인 戰略의 成果에 관하여 “販賣額이 5~10%의 改善이 이뤄지며 동시에 그토록 오랫동안 美國企業들의 宿題였던 生産性이 改善되었다”는 것을 指摘하고 있다.

그리고 Glenn E. Hayes (캘리포니아 洲立大 教授)도 最近 그의 글인 “管理에 대한 挑戰”이라는 글에서 80年代에 들어 오면서 品質指向的인 戰略으로의 移行에 관하여 “美國産業에서의 르네상스”로 評價하고 있다.

이어서 品質改善의 成果에 관해서도 이상에서와 같이 生産성과 企業利益의 문제가 동시에 解決됨을 指摘하고 있다. 美國企業들에게서 이상에서와 같이 그들이 傳統的으로 企業戰略의 核心으로 採擇하여 왔던 生産性보다는 品質을 보다 중요히 여기는 새로운 氣象은 위에서 提示한 資料에 限定되는 것만은 아니다. 昨年에 발표된 또다른 資料, 즉 J. G. Miller와 T. E. Vollmann (Washington大學校 教授)에 의하여 “美國製造企業의 將來에 관한 調査”(Manufacturing Futures Survey)가 이뤄진 바가 있다.

그곳에서 우리의 關心事에만 한정하여 살펴 본다면, “美國製造企業에서 將來에 가장 중요한 문제”를 抽出하는 부분에 있다고 하겠다.

그들은 위와 같은 문제를 抽出하기 위하여 32個에 걸친 문제를 사전에 分析, 提示하였고, 그들에게 重要도에 따라 5点 滿点의 点数를 賦與케 하여 調査한 결과 다음과 같은 문제를 選定提示하였음을 발견할 수가 있다.

즉 가장 중요하리라고 예상하고 있는 문제는 역시 品質問題인 “높은 品質水準에 맞춘生産”으로서 그의 平均点数는 무려 3.98点(약80%)

에 이르고 있었다.

뒤를 잇고 있는 문제들을 參考삼아 열거해 본다면 스케줄에 따라 新製品을 내는 것, 높은 間接費, 그리고 낮은 間接勞動生産性 順으로 指摘되고 있다.

이상과 같은 여러가지의 資料를 통하여 파악할 수 있는 것은 競爭環境의 變질로 말미암아 美國企業戰略의 焦點이 生産性으로부터 品質로 명확히 移行되었음을 발견할 수 있다는 것이었다.

### III.

日本企業에서는 이상에서 이미 指摘한 바와 같이 傳統的으로 品質指向的인 戰略을 採擇하여 온 것이다.

그리고 이로써 그들의 産業復興에 커다란 기여가 있었던 것은 주지의 사실이다.

그러나 한편 이에 관하여 적지않은 의문을 또한 갖지 않을 수 없다.

이미 제시한 바와 같이 美國의 기업들은 生産性指向的인 戰略을 중심으로 價格上의 優位를 確保함으로써 競爭에 대처하려고 하였기 때문에 變질된 競爭環境의 特徵에 비취 본다면 매우 적합하였다고 할 수 없음을 밝힌 바가 있다. 그렇다면 日本의 企業에서 品質指向的인 戰略을 중심으로 하여 좋은 品質이라는 單一手段을 마련하려는 것도 오늘날과 같이 變질된 競爭環境의 特徵에 비취본다면 매우 적합할 것이라고 判斷하기 어렵기 때문인 것이다.

그러나 現實的으로 日本은 그렇게 하고 있지 않은가?

따라서 日本企業들이 傳統的으로 採擇하고 있는 品質指向的인 戰略의 眞面目을 이해하기 위해서는 반드시 一 특이 採擇하여 온 接近方法에 관하여 焦點을 모아 이해하여야만 할 것이

라고 생각된다. 日本에서는 Quality Control (QC)를 品質管理라고 번역하여 사용하고 있다.

그러나 이는 엄격히 理論에 맞춰 번역한다면 엄연히 品質管理가 아니라, 品質統制인 것이다. 品質統制의 本來의 課題는 原本과 똑같은 많은 副本을 만들도록 하는 것이라고 하겠다.

즉 이를 달리 설명해 본다면, 標準과 똑같은 많은 製品을 만들도록 하는 諸般活動이라고 하겠다.

그러므로 여기에서 가장 중요한 문제는 모든 製品의 均一性(uniformity)의 確保가 되는 것이다. 그리고 企業에서는 이를 위하여 관련이 있는 部署라면 가장 중요한 것이 바로 檢査部署 일 것이며, 그를 실제적으로 돕는 技術部署와 製造部署를 생각해 볼 수가 있다.

그러나 오늘날 日本에서 현실적으로 이뤄지고 있는 QC는 보다 정확하게 설명한다면 品質統制는 아니며, 그의 實體는 關聯計劃과 組織 및 其他 管理機能을 수행하고 있으므로 品質管理(quality management)라고 할 수 있을 것이다.

日本에서의 이상과 같은 混沌은 그들이 西歐로부터 導入한 것은 바로 그곳의 企業들에게서 수행되던 진정한 의미의 QC였던 것이다.

그러나 오늘에 이르기까지 발전한 상황하에서도 QC로 설명하려는 것은 커다란 誤謬를 내포하고 있다고 하겠다.

다음으로 그들의 品質프로그램의 推進上의 가장 탁월한 特徵이라면 바로 그것은 全社의 接近(total approach 또는 company-wide approach)이라고 할 수 있다.

일반적으로 全社의 接近이라면 다음과 같은 몇가지의 要件이 갖춰져야만 한다고 생각된다.

첫째로는 企業이 수행하는 모든 機能(fun-

ction)을 그 프로그램 내에 포함시켜야 한다.

둘째로는 企業이 수행하는 모든 職務(job), 즉 타이피스트의 職務까지도 포함시켜야 한다.

셋째로는 그렇게 하며 확보된 財貨나 써어비스의 品質에 관하여는 모든 企業構成員이 責任을 져야한다는 것이다.

이상과 같은 全社의 接近은 일별한다면 日本 企業의 獨創의인 產物인 것 같이 생각할 수 있으나, 그것은 결코 그렇지 않다.

이는 이미 35年前 A. V. Feigenbaum에 의하여 우리에게 알려지게 되었으나, 日本企業들에게서 크게 꽃피게 되었을 뿐이다.

그러나 위와 같은 接近方法은 企業의 모든 部門에 걸쳐 모든 領域의 活動을 最上으로 確保하는 데에는 틀림없는 길인듯 하다.

그러므로 所望스러운 品質水準을 結果적으로 成就할 수 있을 뿐만 아니라, 애프터 써어비스, 信賴性 그리고 生産성과 같은 諸般特徵들이 동시에 확보될 수 있는 것이다. 이를 價格이라는 單一手段으로 변질된 競爭環境에 對策할 수 없었던 것에 비추면다면 日本의 品質指向的 戰略의 독특한 면모를 보여주는 것이다.

#### IV.

이상에서는 우리의 企業과 가장 關係가 깊다고 判斷되는 美國과 日本에 관하여 살펴 보았다.

여기에서는 우리 企業들이 採擇하고 諸戰略의 特徵에 관하여 정리해 보려고 한다. 1985年 10月 某經濟團體에서 發刊한 「韓國企業의 經營特性에 관한 研究」에 의하면 우리나라 企業의 重點戰略에 관하여 調査한 結果가 밝혀지고 있다.

즉 그곳에서는 우리 企業의 分類를 그들이 지니는 特性에 따라서 動態性, 複雜性, 豐富性

그리고 認知環境의 不確實性이라 四個의 基準에 準據하여 區分하고 있음을 발견할 수가 있다.

그리고 그들이 重視하고 있는 戰略은 豐富性이 높은 企業 하나를 제외하고는 모든 企業들의 重視戰略은 品質戰略임을 밝히고 있다. 따라서 우리나라 企業들의 操業戰略의 特徵도 바로 品質指向的이라고 할 수 있을 것이다.

이미 美國과 日本에 관하여 살펴본 것과 같이 그들의 操業戰略의 特徵은 品質指向的이었다. 이어서 우리나라 企業들의 操業戰略의 特徵도 品質指向的이었다.

그러하다면 汎世界的으로 企業들의 操業戰略의 特徵에 관한 새로운 흐름이라면 그것은 아마도 品質指向性이 아닌지 모르겠다.

따라서 이하에서는 우리 企業들이 品質指向的인 操業戰略을 採擇하였을 때, 「과연 어떠한 方向으로 이를 推進하는 것이 가장 유효할 것인가?」에 관한 몇가지의 提言을 해 두려고 한다.

## V

우리 企業들에게서 많이 더듬어 올라갈 필요도 없이 一次石油波動以後에 推進하여본 경험에 있는 産業合理化프로그램이 얼마나 되는가를 헤아려 본다면 아마도 그의 수효는 헤아리기조차도 어려운 규모가 아닐런지 모르겠다. 에너지절감, 生産性向上, Z. D. (無缺点), 目標管理, 不良率減少, 能率向上, 原價節減, 品質管理, 工場새마을運動 등이 바로 그것들이다.

그러나 이들 중에서 어느것 하나라도 지금껏 企業에서 커다란 愛着을 가지고 그것의 有效性이나 成就에 관하여 충분히 認定하고 있는 것은 거의 없는 듯도 하다.

理論的으로만 살펴본다면 이상에서 열거한

모든 産業合理化프로그램은 어느 하나도 效果가 없을 수는 없는 것이다.

우리가 잘 認識하고 있듯이 企業에서의 모든 機能은 相互間 긴밀한 關係를 맺고 있기 때문에 어느 한 機能의 成功的인 成就是 결국 利益의 確保라고 하는 企業의 本源的인 문제의 解決로 歸結되게 마련인 것이다.

그러나 지금껏 企業에서 愛着을 가지고 지켜보고 있는 合理化프로그램이 거의 없다고 하는 것은 바로 適用過程에서의 문제가 크게 제기되고 있는 것이라고 할 수 있을 것이다.

얼마전 美國의 品質管理專門家로 알려져 있는 W. A. Golomski의 報告에 의하면, 시카고에 있는 品質管理프로그램을 採擇하고 있는 五個의 企業에 관하여 調査해 본 결과(會社의 名稱은 밝혀지지 않았음) 三個의 企業에서 성공을 거두고 있음이 밝혀졌다고 한다.

그러므로 그들이 지니고 있는 共通的인 特徵을 分析하여 보니, 몇가지의 중요한 特徵이 추출되었으나, 가장 중요한 것은 바로 品質管理프로그램을 3~7年동안 比較的 長期에 걸쳐 推進한 企業들이었음이 증명되었다.

一時的인 改善은 진정으로 改善이라고 보기에는 미흡한 듯하다. 왜냐하면 멀지않은 將來에 본래대로 환원될 가능성이 있기 때문인 것이다. 따라서 優先的으로 어떠한 類型의 産業合理化프로그램이라고 하더라도 그것을 長期的으로 推進하는 것이 必須的이라고 하겠다.

변화하는 企業環境에 積極的으로 適應한다는 名分으로 朝變夕改式의 適用은 아마도 많은 合理化프로그램에는 전혀 적합하지 않으리라고 생각된다.

다음으로 생각해 볼 수 있는 방향이라면 프로그램의 焦點의 予防的措置에 놓아 두는 것이 타당하리라고 판단된다. 理論的으로만 문제를 살펴본다면, 事前的인 措置와 事後的인 措置

가 調和스럽게 結合되어야만 關聯費用을 가장 적게할 수 있음은 우리 모두가 잘 알고 있는 사실이다.

그러나 企業에서 문제가 특별히 產出하고 있는 財貨나 서어비스에서 문제가 유발된다면 그것에 관한 수습은 결코 그렇게 용이하지는 않을 것이며, 현실적으로는 막대한 희생을 요구할 것이라고 생각된다. 따라서 현실적으로 중요한 것이라면 바로 사전적으로 예방할 수 있는 대책을 마련하는 것이라고 하겠다.

이상과 같은 措置에 가장 중요한 手段이 되는 것은 바로 教育, 訓練이라고 하겠다.

얼마전 美國의 品質管理協會(American Society of Quality Control)에서 發刊하는 「Quality Progress」에 그들의 사계에 있어 가장 信望이 있다고 하는 세사람의 品質管理專門家인 Philip Crosby, A. V. Feigenbaum 그리고 J.M. Juran에게 그들의 品質 및 品質管理에 관하여 9個項에 걸친 질문을 하고 답을 받아 게재한 바가 있었다.

그곳에서 우리의 教育 및 訓練이 指向할 바를 잘 암시하고 있다고 판단되며, 그에 관하여 부분적인 引用으로 설명해 두려고 한다.

Philip Crosby는 品質改善을 위한 노력중 가장 중요한 것은 最高經營層의 參與와 積極의 支持라고 밝히고 있다.

특별히 手法(technique)이 品質改善을 가져다 주는 것이 아니라고 指摘하고 있다. 이에 미뤄본다면 最高經營層의 品質에 대한 意識과 態度가 매우 중요함을 認識할 수가 있다.

따라서 그들에 대한 教育, 訓練, 즉 그들에게 구체적인 手法를 길러주는 것보다는 철저한 의식을 만들어 주는 教育훈련은 반드시 필요한 것이다.

그러나 명확히 밝혀져 있는 사실은 아니지만, 우리 企業에게서 品質問題에 전문적인 知識과

경험을 가진 人力의 규모가 현장인력의 1%以内이며, 品質費用(quality cost)의 규모도 販賣額의 6%정도로서 先進國들의 50%도 안되는 규모라고 한다. 더우기 中小企業의 경우에는 43.7%나 되는 기업들이 品質管理를 아니한다.

따라서 品質問題를 중심으로한 우리 기업의 最高經營者들에 대한 意識과 姿勢를 만들기 위한 教育, 訓練이 필요하다고 하겠다.

다음으로는 教育, 訓練하면은 우리는 보통 그 對象으로서 現場의 人力을 생각한다. 그러나 오늘날의 現場은 이미 그렇지만은 않다.

이에 관하여 역시 Philip Crosby는 멀지 않은 將來의 品質問題는 그의 80%가 現場이 아닌 部門에서 발생할 것으로 예측하고 있다. 왜냐하면 現場에서는 이미 상당한 期間을 그에 관하여 노력을 傾注해 온 반면에 非現場에서는 그러하지 못했기 때문이라고 밝히고 있다.

西洋에는 現場에 관하여 매우 불명예스러운 名稱이지만 “숨겨져 있는 工場”(hidden factory)라는 말로 자주 表現된 바가 있다. 그것은 많은 문제가 工場내에 포함되어 있으나, 오로지 감춰지고 있을 뿐이라는 의미를 지니고 있다고 하겠다.

지나번 「Harvard Business Review」에 밝혀진 바에 의하면, 美國内の 工場에서 발생하는 費用을 본다면, 直接費는 이미 100年 이상을 절감시켜 왔으나, 經費는 그 期間동안 오로지 증가하여 왔음을 보여 주고 있었다.

따라서 오늘날에는 現場에 못지않게 중요한 곳은 管理部門 내지는 間接部門이라고 할 수 있으며, 그들에 대한 教育, 訓練도 역시 看過해서는 안될 對象이라고 할 수 있을 것이다.

마지막으로 우리가 흔히 教育, 訓練에 관하여 잘못된 認識을 가지고 있는 경우가 매우 많다. 즉 難解한 教育의 內容일수록 그의 效果

도 커진다는 誤導된 判斷인 것이다. 그러므로 技術的이며 具體的인 內容에만 價値를 두는 것은 教育, 訓練을 크게 해칠 것이다.

教育 및 訓練의 效果는 비단 具體的이며 技術的인 手法를 적용하여 滿足스러운 解答을 얻어내는 것 뿐만 아니라 이에 못지않게 중요한 것은 바로 문제에 대한 바른 態度나 意識을 造成하는 데에도 있다고 하겠다.

그러하다면 教育 및 訓練의 內容을 오로지 技術, 技能 및 手法으로 限定지우는 것은 매우 잘못된 判斷이라고 하겠다.

그리고 마지막으로 品質프로그램이 指向할 바 方向이라면, 「팀 워」(teamwork)을 도울수 있는 것으로 개발하여야 되겠다는 점이다. 아무리 훌륭하게 作成된 프로그램이라고 하더라도 홀로 推進할 수는 결코 없는 것이다. 그러므로 多數人이 또는 企業의 全 構成員이 結合하여 推進해야만 한다면 바로 그들간의 팀워를 도울 수 있는 프로그램이어야 하겠다.

그러나 팀워를 도울 수 있는 길은 企業의 狀況이나 條件에 따라서 매우 다양할 수 있겠으나 가장 근본적인 문제라면 假飾을 拂拭하는 것이라고 하겠다. 假飾이란 보고도 못본체 한다거나 하고도 안한체 한다던가...와 같은 것들이다.

이상과같은 要素가 프로그램내에 포함된다면 그것은 企業內에서 조화스럽게 그리고 성공리에 이를 推進하기란 매우 어려울 것이라고 기대된다.

예를 들어본다면 얼마전 「Japan Economic Journal」에 Shoji Shiba의 글에 의하면, 日本의 品質管理分任組는 JUSE(日本科學者技術者聯盟)에 등록되어 있는 規模는 100萬個정도가 된다고 알려져 있으나, 그중 약20%는 아무런

活動이 없는 分任組라고 설명하고 있다. 뿐만 아니라 그것은 管理者가 모르는 것이 아니라 감추고 있는 것으로 밝혀지고 있다.

그러하다면 무슨 結果를 그와 같은 分任組에서 기대할 수 있겠는가?

또 다른 資料에 의하면 日本의 品質프로그램의 표本적인 도요다自動車의 경우를 살펴본다면, 1975년까지 提案件數는 무려 385,000件으로서, 1人當 8.5件의 提案을 한 것으로 나타나고 있다.

그러나 1981년 한해 동안은 142,500件으로서 1人當 31件이나 되고 있다. 이것은 아마도 잘못 해석을 한다면, 그 會社에 '81년에는 문제가 폭발한듯한 느낌을 줄 것이다. 이도 역시 진정으로는 경영자들의 성화와 감시의 결과라고 보는 것이 타당할 것이다.

그러하다면 이와 같은 提案이 과연 무슨 效果를 거둘 수 있을까에는 크나 큰 의심이 없을 수 없는 것이다. 따라서 어떠한 類型의 合理化 프로그램이라고 하더라도 假飾을 拂拭하는 것은 基礎的 構造를 마련하는 것이라고 하겠다.

이상의 여러 설명에서 밝혀진 것과 같이 오늘날의 競爭環境은 크게 변질되며, 生産性提高에 의한 低價만으로는 對策할 수 없게 되었다고 하겠다.

따라서 酒類業界라고 예외가 될 수 없으며, 낮은 價格을 實現할 수 있는 것만이 能事가 아닌 것이다. 즉 좋은 品質의 酒類를 生産하기 위하여 企業의 모든 構成員이 노력을 傾注할뿐만 아니라 有關 機構의 노력까지도 集結할 수 있는 이른바 全社的인 接近, 나아가서는 總體的인 接近을 할 수 있다면 더욱 바람직하다고 할 수 있을 것이다.