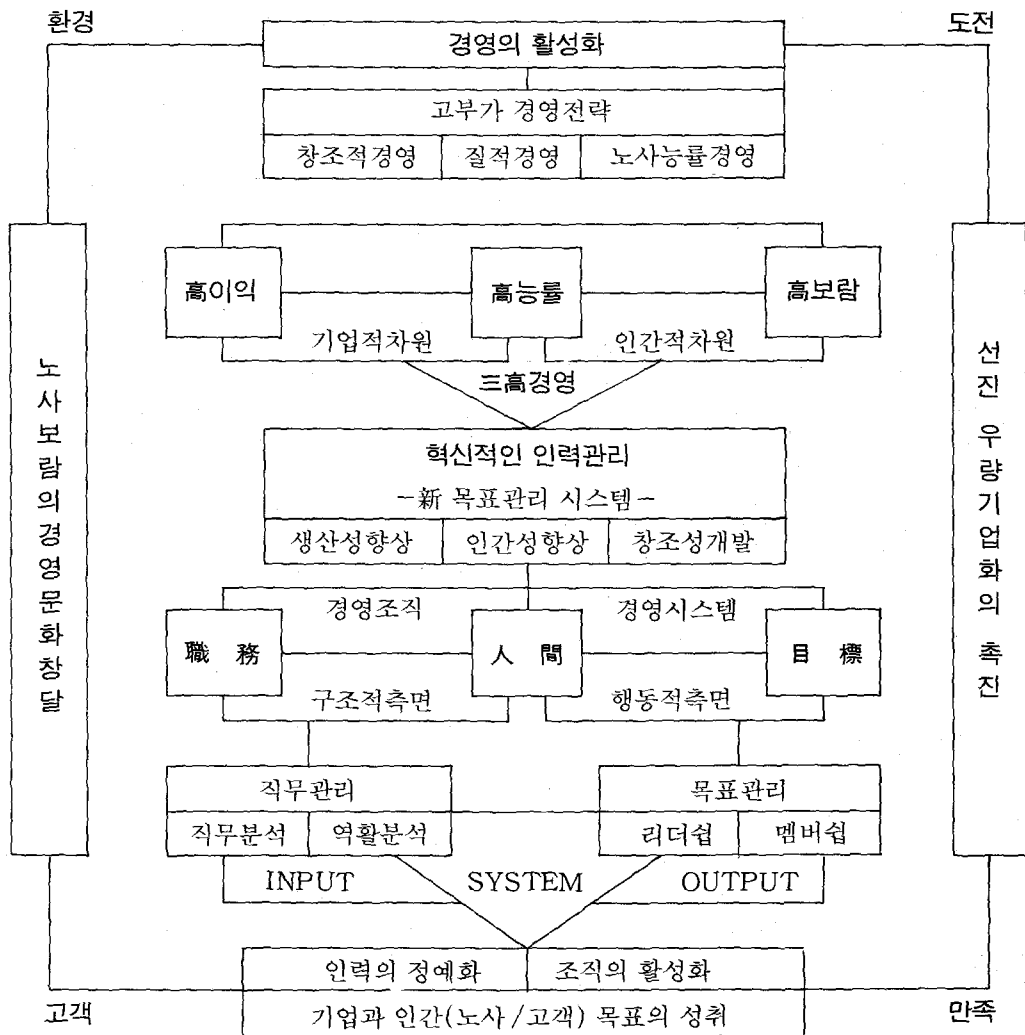


# 經營活性化와 革新的인 人力管理

崔 公 鎮 所長 / 韓國經營研究所 理事長

## I. 經營活性化와 革新的인 人力 管理의 基本체제



## II. “이제 다시 뛰어야 한다”의 실천경영 기반

### 1. 더 이상 기적은 없는가?

1984년 9월 10일자 타임지는 한국을 커버스토토리로 등장시키면서 「무엇이든 할 수 있는 (Can Do) 한국」이라는 표제를 달았었다. 외국 전문가들은, 외채가 당시 세계에서 네번째로 많은 우리나라를 보고 걱정은 커녕 「한국은 빛이 많다. 그러나 그들에겐 문제가 안된다. 한국인은 맹렬히 일하기 때문이다 그래서 성장률도 높고 수주경쟁력도 강하다」고 호평했던 것이다.

이러한 논평은 6.25의 잿더미 위에서 출발한 우리 경제의 성장원동력이 곧 근면과 성실이었음을 잘 지적했다고 본다. 밤에도 불을 켜고 공사를 했던 세계에서 유례없는 우리의 근로정신이 70, 80년대의 고도성장을 이룩했고 88서울 올림픽이라는 기적의 금자탑을 쌓아 올렸던 것이다.

그런데 1990년 5월 14일자 뉴스위크지의 한국 커버스토토리에서 「더 이상 기적은 없다. (No More Miracles)」이라는 표제를 달았다. 여기서 필자는 이 표제의 의미와 내용을 자세히 밝힐 필요는 없다고 생각한다. 우리 자신이 작금의 우리 현실을 너무나 잘 알고 있기 때문이다. 다만 한국 경제가 왜 이 지경까지 오게 됐으며 더우기 희망찬 설계로서 기쁘게 맞이하여야 할 미래를 적자경제에 대한 심각한 위기감과 제반 정치일정 및 사회현상에 대한 염려와 무거운 마음으로 맞이하여야만 하는가에 대하여 생각해 보지 않을 수 없지만, 여기서 그 만가지 생각과 원인분석의 결론적 처방만을 한마디로 요약하면 다음과 같다.

“이제 다시 뛰자, 우리는 다시 일어나 지난날의 피땀어린 경험과 오늘의 축적된 저력을 총동원하여 앞날의 새로운 신화 창조를 위하여 노사가 한마음이 되어 열심히 일하여야 한다. 그리하면 우리는 또 하나의 기적을 기대할 수 있다.”

## 2. “이제 다시 뛰자”의 실천경영 기반

국가의 경제 성장과 내실의 주역이 되는 경제주체는 역시 기업이다. 따라서 기업 조직을 구성하고 있는 경영자와 전사원이 하나가 되어 열심히 뛰어야 하는 바람직한 관계와 실천 경영의 기반에 대하여 살펴보기로 한다.

즉, 국민 경제적인 거시적 방법이 아니라 개별 기업단위의 미시적 방법에 초점을 맞추고자 한다.

이제부터 한국 기업의 경영자는 경영 21세기의 창조를 위한 기업가 정신으로, 전사원은 2000년대의 꿈을 가진 근로정신으로 하나가 되어 손잡고 열심히 뛰어야 함을 다시 강조하고 싶다.

다만 여기서 분명히 할 것은 이제부터 우리가 뛰는 발판은 외적이며 양적인 성장에 있는 것이 아니라 내실있는 질적성장을 가져오는 새로운 차원의 경영활동과 근로자세에 있다는 것을 명심하여야 하는 점이다. 다시 말하자면 이제부터 노사가 한마음이 되어 매출액 위주의 외형지향 경영이 아니라 부가가치 중심의 내실지향 경영을 영위해 나가야 함이 우리 기업의 실천지침이 되어야 한다는 것이다.

그러면 능률적인 근로정신과 노사관계를 보장하는 부가가치 경영이란 무엇인가.

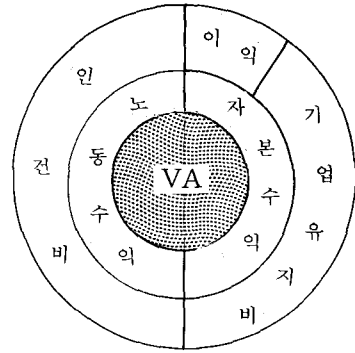
## 3. 질적 경영과 노사보람의 시대

2000년대를 향한 내외 기업환경은 격변하고 있으며 이에 적극 대응하기 위한 우리나라 기업의 전략경영시스템은 능률적 노사관계의 확립과 생산성 배가를 위한 부가가치 경영에 초점을 맞추고 있다.

고부가가치 경영이란 무엇인가? 이는 지금까지의 고도성장시대에 맞는 양적경영 패턴에서부터 탈피해서 안정성장시대의 질적경영 패턴으로 전환함으로써 省資原·省人力 및 省코스트의 「삼성(三省) 경영정책」과 함께 高이익, 高임금 및 高능률의 「삼고(三高) 경영전략」의 추진을 통한 노사보람의 구현과 기업의 성장을 이룩하는 선진형 경영체제를 말한다.

물론 기업의 목적은 이윤창출의 극대화를 통한 사회적 책임의 수행과 계속 기업의 원칙(Going Concern & Growing Concern)을 추구하는데 있으며 이것이 곧 현대 기업의 기본적 지도원리로 되고 있다.

그러나 경영성과 및 생산성 향상을 중시하는 「경영의 합리화」적 측면과 경영 과정 및 인간성 함양을 중시하는 「경영의 민주화」적 측면을 통합 구현해야 하는 21세기를 향한 「경영의 창조화」시대에 있어서의 기업목적은 고부가가치의 창출을 통한 능률적 노사관계와 인간 보람의 창조적 경영에 중점을 두어야 할 것이다.



- 노동분배율=노동수익/부가가치×100
- 자본분배율=자본수익/부가가치×100
- 노동분배율=100-자본분배율

#### 4. 부가가치와 기업의 건강관리

부가가치란 경영자와 노동자가 열심히 일해서 새로 창출해 낸 내부창조가치로서 기업이 사회에 대한 재화와 서비스를 제공하여 얻어진 경영활동의 성과인데 매출액에서 변동비(외부구입비용)를 공제한 가치로 이해하면 된다.

여기서 부가가치가 생성되는 과정을 간단한 산식으로 개관해 보기로 하자.

- 이익=매출액-비용
- 이익=매출액-(공정비+변동비)
- 이익+고정비=매출액-변동비
- 이익+기업유지비+인건비=매출액-외부구입가치  
(가산법에 의한 부가가치) (공제법에 의한 부가가치)
- 내부창조가치=총수입-외부구입가치
- 부가가치(VA)=매출액-외부구입가치

위의 산식에서 보는 바와 같이 기업의 이익과 인건비 즉 임금의 원천은 부가가치에 있음을 알 수 있다. 따라서 고부가가치 경영이란 부가가치(VA/Value Added) 중심으로 경영을 영위하여 내부 창조가치를 증대시켜 나감으로써 고이익, 고임금을 동시에 구현하는 고능률의 실천경영 관리체제를 말한다.

여기에서 필연적으로 거론되는 것이 부가가치를 둘러싼 노사관계 형성의 문제인데 다음항에서 간략하게 설명해 보기로 한다.

먼저 노동분배율과 자본분배율의 개념부터 알고 넘어가자, 노동 분배율은 총부가가치

(VA)에 대한 인건비(W)의 비율이며 자본 분배율은 총부가가치에 대한 이익+기업유지비의 비율을 말하는데 다음과 같은 산식의 관계가 형성된다.

노동분배율은 「기업의 건강관리」에 대한 중요한 척도중의 하나이다. 노동분배율은 부가가치중에서 인건비로 지불된 비율이므로 이 지표가 높으면 기업의 건강유지에 바람직하지 못한 현상이 나타나게 된다. 왜냐하면 노동분배율의 상승은 자본분배율의 저하를 가져와 이익의 증대가 이루어지지 않아 기업발전은 어렵게 되기 때문이다. 여기서 우리는 노동분배율의 적정수준유지라는 필요성을 절감하게 된다. 노동분배율은 사람의 혈압(血壓)과 같다고 보면 거의 틀림이 없다. 겉으로 보기에는 건강한 사람도 혈압이 오르면 고혈압환자가 되며 정도가 심하면 갑자기 쓰러질 때도 있다. 반대로 혈압이 아주 낮아져도 마찬가지다.

이와 같이 겉으로 보기에는 건장한 체격이라는 것과 혈압과의 관계는 기업의 외적규모와 인건비 지불능력 즉, 노동분배율의 관계와 마찬가지로인 것이다.

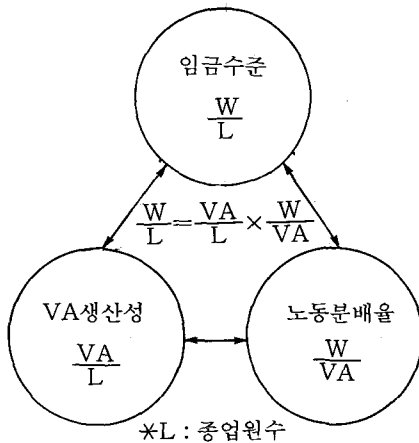
#### 5. 능률적 노사관계와 생산성향상

부가가치와 관계해서 필연적으로 대두되는 것이 노사관계형성의 문제라고 했는데 여기에는 두가지 관계가 있다. 하나는 노동분배율의 적정수준 유지를 목표로 하는 대립적 관계이며 또 하나는 부가가

치 생산성의 향상을 통하여 이루어지는 능률적 노사관계이다.

지금 우리기업은 전반적으로 고혈압 증세가 있음이 통계적으로 나타나고 있으므로 적정혈압의 유지를 위한 비상한 노력과 자제가 요구되고 있다. 즉 1인당 VA생산성향상을 통하여 이익 창출과 임금지불의 원천인 부가가치 자체를 증대시켜 나가는 고능률의 책임경영시스템, 즉 전략목표관리를 추진하고 능률적 노사관계를 확립하여 더불어 함께 성장하는 노사 보람의 새시대를 새롭게 뛰어가는 주인공이 다 되어야 할 것이다. 따라서 앞으로 전계층, 전종업원이 주인 정신을 가지고 열심히 일하는 전사원의 기업인화(self-management)를 이룩해 나가는 것이 선진 기업이 되는 조건이 될 것이다.

고부가치경영에 있어서의 노동분배율 및 부가가치생산성과 임금수준과의 관계는 다음과 같다.



여기서 우리는 능률적 노사관계에 있어서의 임금수준의 결정은 적정노동분배율과 VA생산성 향상에 달려 있음을 인식하게 됨으로써 노사가 한마음 한뜻이 되어 열심히 뛰어서 고부가가치경영을 성공적으로 영위하여 나가도록 능률적 책임경영관리 시스템을 확립하고 인력의 정예화 및 조직활성화를 위한 교육훈련이 체계적으로 실시되어야 할 것이며 전사원은 성취적인 프로페셔널리즘

(Professionalism)으로 무장하고 창의성을 발휘하여 문제를 해결하고 기필코 목표를 달성해 나가는 「신실한 일꾼」이 되며 전조직의 조화된 직무체계하에 활력이 넘치는 인간 보람의 일터가 되어야 할 것이다.

## 6. 우리의 자산은 무엇인가

보람의 일터와 신실한 일꾼, 이것이 우리의 재산이며 자산이다.

이제 우리는 한계점에 이른 수출경쟁력을 회복시키고 경제원리에 앞서는 정치논리를 지양해야 하며 GNP의 거의 10배에 가까운 땅값의 이상현상을 불식시킴과 동시에 과소비의 주역인 과소득 및 비정상 소득원을 뿌리뽑는 등 우리 경제력과 근로의욕을 약화시키는 제반 문제를 해결하여 나가는 정부의 과감한 시책과 기업의 비상한 노력이 요구되는 절박한 시점에 와있다.

우리 모두가 다시 한번 떨쳐 일어나 다시 뛰어야 한다. 이것만이 우리의 큰 재산이고 확실한 보증이다.

불황을 모르는 일본의 경제성장과 내실의 뒤에는 선진 구미제국보다 두배이상 일하고 있는 그들의 근면성이 있으며 아직도 휴가반납, 신고하지 않는 오버타임 작업 등의 후진국형 노동관행이 빈번하며 네 사람중 한명은 과로사의 불안을 느끼고 있다는 일본기업의 현실을 우리는 지금 어떻게 받아 들여야 하는가? 그동안 우리는 민주화 자율화의 값진 보물을 찾아가는 과정에서 안타깝게도 잃어버린 귀중한 자산과 가치가 있다는 것을 반성하고 이를 되찾아야 할 것이다.

이제 정말로 다시 일어나 열심히 뛰어야 한다. 우리는 눈물과 피와 땀으로 이룩했던 고귀한 경험과 의지를 되살려야 한다. 이제는 외형과 과시위주의 경제보다는 실속있는 경제를 위하여 기업은 고부가가치의 창출에 경영자와 노동자의 지혜와 총력을 경주해야 한다.

우리가 다시한번 떨쳐 일어나 열심히 일할 때 지금 이시대야말로 우리에게 새로운 도전의 기회가 될 것이며 21세기를 향한 글러벌 경제시대의 주역으로서 새로운 가치와 기적을 창조해 나갈 것이다.