

70年代 經營者姿勢와 創造的 經營哲學

金 容 完

<차 례>

- I. 經營與件的 檢討
- II. 經營開發의 課題
- III. 創造的 經營哲學의 定立

I. 經營與件的 檢討

70年代 우리나라 企業은 새로운 次元에서의 挑戰을 받고 있다. 이 挑戰이란 企業 스스로가 國民經濟에서의 自律的 役割을 擴大해 가면서 새로운 經營戰略의 總和가 곧 韓國經濟發展의 原動力이자 方向이 되게하는 不斷한 創造的努力과 秩序意識을 鼓吹시켜야 할 必要性이 커진 것을 意味한다.

그러므로 70年代 우리 經濟가 均衡되고 內實이 튼튼한 質的인 發展을 이룩하자면 이를 推進할 企業活動與件的 變革, 企業體質의 改善, 그리고 社會性 提高가 이룩되어야 할 가장 切實한 課題이다.

지난 10年동안 韓國經濟는 그 量的인 面에 있어 커다란 成長을 記錄하였다. 1960年에 比하여 1970년에는 國民總生産은 2.4倍, 輸出 31倍, 1人當國民所得도 2.4倍로 늘어났고 構造的 側面에 있어서도 工業化의 展開가 뚜렷하여 輸出指向的 產業 構造的 基盤이 어느정도 構築되기에 이르렀다.

이와같은 經濟의 發展은 內外專門家가 「韓國經濟의 離陸」이라고 말하고 있는 外樣이긴 하지만 此際에 지나친 高度成長에서 派生된 몇가지 看過해서는 안 될 自律成長沮害要因과 經濟體質에 關하여 問題意識을 가져야 할 것이다.

우선 全般的인 經濟構造, 經濟機能의 面에서 볼 때 開發初期에 奏效했던 政府主導的 經濟體制를 앞으로 開發戰略의 主軸으로 삼을 것인가에 對한 評價가 있어야 할 것이다.

다시말해서 相對的 意味이긴 하지만 政府貯蓄, 海外貯蓄 위주로 資本을 蓄積하여 細部計劃까지를 포함한 經濟開發計劃의 執行에 따라 投資活動이 이루어지고 돈의 흐름이 지나치게 政府에 偏向되는 財政主導型 經濟體制가 國際化와 技術革新의 70年代에도 그 機能을 보다 圓滑하고, 보다 效率的으로 發揮할 수 있을 것인가는 의문이 되는 것이다.

더우기 民間企業의 自體資本蓄積이 낮은 狀態 아래서 不均衡成長論에 立脚한 지나친 高度成長의 追求는 經營者의 能力, 企業의 社會性問題는 차치하고라도 이는 原

目的으로 過重한 借入依存과 이에 따라 部分的으로나마 企業財務의 不健全性を 낳게한 根本原因이 된 것이다.

이것은 個別企業으로 하여금 그 동안의 소위 政策金融과 一般金融의 複雜多岐한 金利構造와 高金利體制下에서 그 經營戰略을 經營合理化에 依한 期待利潤의 追求보다는 比較的 利子が 싼 資金을 調達함으로써 原價節減과 企業金融逼迫을 緩和하는 方向으로 經營重點을 두지하는 經營行態를 他律的으로 갖게 하였다.

이러한 狀況아래서 不健全企業은 發生했고 또한 經營體質은 脆弱하게 된 것이다.

이에 더하여 財政主導型에 依한 投資政策은 經濟性보다 事業建設爲主의 「프로젝트 마인드」(project-mind)⁽¹⁾로 投資가 推進됨으로써 企業經營과 經濟「메카니즘」의 歪曲化를 加速化시키는 結果를 가져온 것이다. 따라서 經營者는 開發年代에 副應할 經營姿勢를 確立하려는 마음을 갖기 以前에 企業存立에 關聯된 資金調達을 위하여 10年 내내 급급해 온 것이다.

다음 우리나라 經濟에 있어서 심각한 問題로 浮刻되는 것은 資本, 技術, 原料, 資源등 모든 分野에 있어서 外國에 지나치게 依存되어 있는 것이다.

물론 우리가 資源이 不足한 가운데 輸出入國을 통한 自立經濟를 達成키 위하여는 經濟協力の 增大가 客觀的으로 請되고 있다.

그러나 이와 併行해서 지나친 海外依存型 經濟構造를 緩和할 方案을 制限된 條件下에서나마 最善을 다해서 講究해 나가야 할 것이다. 이러한 經濟構造의 對外依存性 深化는 어느 意味에서 韓國企業人의 自律的인 經營戰略 樹立을 阻害하는 作用을 하고 있다. 이와같은 對外依存을 가능한 限 줄이는 方案으로서 우리는 世界企業(world enterprise)⁽²⁾과의 提携, 多國籍合作企業(multinational enterprise)⁽³⁾으로써 發展態勢등을 考慮해야 할 段階에 놓여있다.

뒤에서 달한마와 같이 過去 高度成長의 그늘에서 發生한 빚가지 問題를 企業經營과 關聯하여 提起하였다.

한편 視野를 좀 더 넓혀볼 때 60年代 우리들 企業은 國際化에 適應할 經營姿勢를 確立하는데 소홀했음을 또한 指摘하지 않을수 없다.

오늘날 國際經濟與件은 貿易과 資本의 自由化 趨勢속에서 經濟協力の 地域化傾

(1) 投資行態는 project-minded investment와 cost-minded investment로 大別된다. 즉 投資選擇의 基準으로서 經濟性爲主의 投資를 하는가 또는 事業自體의 建設爲主의 하는가의 問題를 表現한 것이다. project-minded investment는 先進國의 발전유형에 따라 事業을 建設하는데만 置重한 것이기 때문에 産業의 關聯牽率의 本途, 企業存立의 原因은 形成된다.

(2) 世界企業(world enterprise)은 第3의 巨人이라고 할만큼 規模, 市場範圍, 經營戰略, 資本構成의 世界的이어서 國家에의 歸屬性이 弱화되어가는 狀態의 企業을 말한다. 이는 企業規模가 外國으로 부터의 輸入이나 輸出이 幾百億鎊을 초과하여 相當한 國家의 水準을 훨씬 초과하게 됨으로써 國際經濟協力の 役割이 더욱 增大 問題視되고 있다.

(3) 多國籍合作企業(multinational enterprise)은 合作投資의 경우 一國에의 지나친 依存에서 야기될 政治經濟的 副作用을 緩和하고 資本 및 市場의 多邊化를 위해 經濟協力の 方向으로 考慮될 수 있는 企業을 말한다. 그러나 현재 多國籍企業이 後進國에서 보다 先進國間의 企業에서 더욱 促進되고 있음은 世界企業化의 한 段階로 해석할 수 있는 것이다.

向, 實利經協의 進展, 世界企業의 役割增大 등 質的으로나 量的으로 크게 變貌하고 있다.

또한 이러한 國際經濟環境下에 推進될 3次經濟開發5個年計劃은 民間主導的 金融主導型 經濟開發(4)로 轉換하여 民間企業의 領域을 擴大함으로써 政府의 「가이드 포스트」的 政策方向과 企業의 創意를 有機的으로 結合하는 새로운 經濟基調를 세울 것이 要請되고 있다.

따라서 經濟發展의 原動力은 企業經營合理化에 漸次 中心點이 옮겨갈 것이며 그렇기 때문에 挑戰의 70年代에 副應할 經營哲學의 創造와 이에 立脚한 經營姿勢의 確立이 지금에 와서 特히 重要性을 갖게 되는 것이다.

II. 經營開發의 課題

經營開發은 그 나라가 處해 있는 經濟發展段階와 經營與件, 資源配分狀況 그리고 社會, 文化的傳統에 따라 企業外的으로 規制되기 때문에 70年代의 目標을 一律的으로 말하기는 어려운 일이다. 더구나 企業經營에 있어서의 競爭對象이 擴大되고 새로운 經營技法의 導入에 依한 經營組織의 動態的 變動可能性이 加速的으로 深化될 것으로 展望됨을 감안하면 앞으로의 經營開發指標을 하나의 「패턴」으로 類型化시킨다는 것은 더욱 어려운 것이다.

그러나 經濟發展에 있어서 企業의 役割이 어느나라를 莫論하고 擴大一路에 있으며 이에 따른 經營開發의 一般的傾向을 살펴본다는 것은 그런대로 意義를 賦與할 수 있을 것이라 믿는다.

企業經營의 基本的인 흐름을 歷史的으로 생각해 볼 때 獨逸의 經營資本을 中心으로 한 觀念的 經營方式에서 美國의 實踐的 合理主義經營方向으로 開發 發展된 過程을 밟아 왔다고 보고 싶다.

그러나 經營規模의 擴大와 企業의 大型化, 技術革新, 그리고 事務改善과 意思決定을 위한 「컴퓨터」의 經營活用 등 극단한 合理主義가 膨脹하자 그 自體가 企業經營에 있어 또 하나의 큰 阻害要素로 登場하고 이는 經營內部에서의 人間喪失과 人間疎外를 自招하게 된 것이다.

이러한 展開過程에서 70年代의 世界各國의 經營潮流는 이에 對한 反省으로서 새삼 「人間性의 回復」(5)을 위한 人間管理, 勞使協調가 經營의 核心的 課題로 提起되고 있다. 가까운 日本만 해도 經營情報「시스템」의 確立, 事務的 機械化 등 合理的인 經營意思決定을 위한 莫大한 投資를 하고 있지만 한편으로는 人間の 創造의 能力開發이 새삼 問題視되고 있는 實情이다. 그 結果 企業의 「탑 매니저」는 企業經營環境의 變化에 動態的으로 對處할 人材를 어떻게 發掘하느냐 하는에 關心을 集中하고 있는 것으로 알고 있다.(6)

(4) 「安定基調와 國際化課題」, 全國經濟人聯合會

(5) 龜井正夫, 「70年代에 있어서 勞動問題」, 韓日經濟經營交流「심포지움」, 1970.

(6) 野口敏雄, 「70年代의 經營開發」, 韓日經濟經營交流「심포지움」, 1970.

日本の 한 經濟人의 말을 빌려 戰後 日本經濟人의 「패턴」을 紹介하면 50年代에는 資金を 잘 動員하는 經營者가 가장 有能한 經營者이었으며, 60年代에는 技術革新을 效果的으로 이룩하는 經營者가 事業을 번창하게 하였다고 한다.

그러나 70年代의 革新的한 經營者가 되는 일치는 人間開發을 어떻게 效果的으로 이룩하느냐에 달려 있다고 한다.

여기에서 現在 우리나라 經營者의 示範은 어디에 해당되는 것이며 또 앞으로 어떠한 「패턴」으로 經營者像이 浮刻되어야 할 것인지는 充分하게 檢討해 볼 만한 것이라고 생각된다.

이렇듯 企業經營은 經營組織自體의 要請과 構成員인 勤勞者欲求와의 融合過程에 依해 成立되고 그 關係의 정도에 따라 企業의 盛衰는 달려 있다고 할 수 있겠다. 그렇다면 經營組織이 要求하는 合理主義와 經營組織을 構成하고 있는 人間의 本源的 屬性과를 調整 結合할 方案이 經營開發의 基本目標가 아닐까 한다. 현재 經營組織의 慾求란을 지나치게 強調한 經營開發이라면 人間性 再發見이 必然的으로 더 重點이 두어져야 할 것이며, 한편 經營合理化가 더 要請된다면 보다 科學的인 經營技法이 導入 活用되어야 한다.

이와같은 常識에 가까운 經營開發의 辯證法的 發展이 70年代 韓國企業人의 創意로서 展開될 때 韓國企業經營의 새로운 活路가 트일 것으로 생각된다.

Ⅲ. 創造的 經營哲學의 定立

數年前 近代化가 西歐化를 말하는 것인가에 對한 論議가 活潑히 있었던 것으로 안다. 이와 관련하여 韓國經營哲學을 創造함에 있어서도 經營開發의 理想型이 美國型이나 日本型化를 意味하는 것인가의 問題가 根本的으로 評價되어야 할 줄 안다.

組織이란 文化社會의 所産인 만큼 經營哲學도 社會組織, 生活樣式, 傳統的 慣習, 文化類型, 經濟政策類型에 따라 그 內容을 달리해야 할 것이다. 예를 들어 賃金の 決定方法에 있어 年功序列制로 할 것인가 能率給으로 할 것인가는 勤勞者의 傳統的 意識構造, 勤勞意慾, 勞使理解, 經濟發展方向, 經營組織등에 따라서 選擇되는 것이다. 어떠한 制度나 意思決定이든 人間組織은 完全無缺한 것은 없는 것이며 따라서 그 選擇基準은 一定할 수도 없는 것이다. 이러한 意味에서 나는 韓國的 經營哲學의 創造를 위한 구축하고도 體系的인 努力이 集中되기를 바라면서 이와 관련된 70年代 韓國經營人의 姿勢와 經營哲學에 關한 몇가지 問題를 提示하고자 한다.

向後 10年동안 韓國經濟는 國際經濟의 自由化趨勢와 함께 輸出先導的 經濟構造로 指向하고 아울러 經濟의 能率化를 通한 產業의 國際競爭力을 倍養하기 위한 企業自進力의 領域을 漸次로 擴大해 가는 이른바 民間主導型 經濟開發이 經濟政策

의 憲章의 基本方向이 되어야 할 것이다.(7)

따라서 革新意慾에 充滿한 經營者는 國民經濟發展의 原動力이 될 것이며, 企業經營의 近代化, 企業營利와 公益性의 調和는 이 나라 經濟發展의 新 動因이 될 것으로 생각한다. 「슈페터」(J. Schumpeter)教授가 “革新企業의 先導的 行動은 다른 모든 企業에 對해서 與件變動的인 創造的破壞의 作用을 미치기 때문에 餘他企業은 이에 適應을 試圖하지 않으면 안된다”(8)고 指摘한 바와 같이 經營者의 革新을 위한 創造的 開拓精神은 經濟發展에 있어서 무엇보다도 바꿀 수 없는 潛在力이라 할 것이다.

이는 70年代 새로운 經營哲學을 定立함에 있어서도 밑바닥에 면면히 흘러야 할 것으로 본다.

創造的 經營哲學을 定立함에 있어서 첫째로 考慮되어야 할 點은 經營開發의 目標로서 技術革新을 들 수 있겠다.

지난 兩次計劃期間동안 企業은 비약적으로 成長하였다. 企業財務構造의 不健全性, 規模經濟의 未洽, 國際競爭力 未洽등 企業不實化의 要因이 없는 것은 아니지만 앞으로 經營政策을 金融主導的으로 運營한다면 資金調達問題가 技術革新만큼은 重要하지 않을 것이다.

企業自體의 事業性을 위해서나 全般的인 產業構造의 競爭力提高를 위해서도 技術開發의 寄與는 더욱 더 커져 갈 것 같다. 日本의 경우 經濟成長에 對한 技術의 寄與度가 40~60%에 達하고 있다는 例를 들을 것도 없이 新商品開發, 新技術開發등 技術의 急速한 發展速度에 副應하지 못하는 企業은 自然淘汰될 것이라고 말하고 싶다.

한편 技術革新은 단순한 生産技術의 革新뿐만 아니라 商業上 및 組織上의 革新도 함께 포함하는 것이어야 한다.

두째 經營合理化를 위한 果敢한 經營技法의 導入, 原價節減方案의 講究와 더불어 檢소하고 진실된 經營者 姿勢가 確立되어야 할 것이다. 事實 우리나라 企業에는 不必要한 經營外的費用이 너무 많다. 經營者는 企業의 公益性을 充分히 認識하고 經營合理化의 未洽이 社會資產의 浪費를 招來한다는 觀點에서 實踐的 合理主義者가 되어야 할 것이다.

또한 아울러 앞서 指摘한 바와 같이 지나친 合理性追求에 따른 人間性喪失을 想起하여 先進國의 合理主義的經營哲學에서 胎胚한 試行錯誤를 事前에 防止할 수 있는 經營戰略을 세우고 實踐할 것도 必要한 것이다.

세째 經營者職能은 革新과 調整과의 兩面에 걸친 最高意思決定을 가지고 있다. 끊임없이 技術革新에 挑戰할뿐 아니라 勞使協調에 바탕을 둔 誠實한 人間管理를 通하여 產業平和와 企業發展을 同時에 追求해 나가야 할 것이다.

우리 經濟가 長차 國際比較優位를 가질 수 있는 唯一한 強點은 勞動力이다.

(7) 「安定基調와 國際化課題」, 全國經濟人聯合會.

(8) J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*.

그러므로 勞動力을 보다 높은 生産力으로 開發시키기 위하여 이들을 技能工과 技術者로 養成하고 또한 技術의 實을 계속해서 向上시킨다는 것은 韓國企業을 國際競爭企業으로 成長하는 關鍵이 될 것이다. 또한 必要的 部門에 있어서의 事務의 機械化, 省略化도 勞使間의 理解속에서 遂行된다면 얼마든지 이룩할 수 있을 것이다.

네째 韓國企業의 國際化는 70年代 우리가 꼭 이룩해야 할 課題이다. 適正規模를 유지하지 못 할 경우 國際競爭力은 脆弱할 수 밖에 없고 國內市場이 협소한 가운데 무작정 企業規模만 大型化할 수 없는 惡循環을 克服하고 輸出立國의 經濟大業을 熾烈한 海外市場에서 實現시키기 위한 企業의 時代的責務는 國際化로의 經營體質 改善과 우리 經營者가 國際水準의 企業人으로 成長할 수 있는 識見과 經營能力을 가지는 것이다.

다섯째 企業의 社會性提高를 위한 經營姿勢에 對하여 말 하고자 한다.

이것은 어느 경우에도 지나칠 정도로 強調는 되면서 實現性있는 方法은 提示되지 않았고 또 아직까지 그 方向이 定立되지 않았다. 보는 側面에 따라서는 經營社會의 發展과 企業의 社會性提高는 서로 앞뒤가 되어 正比例하는 것이다.

따라서 經營者의 覺醒과 더불어 企業倫理가 存立하는 政經風土를 造成하는데 세울리 하지 말아야 할 것이며, 이것이 곧 社會淨化運動의 一環으로 發展되어 나가야 할 것이다.

이상 70年代 韓國的 經營哲學의 定立을 爲한 몇가지 意見을 밝혔다. 그 實現을 이루기란 참으로 어려운 것이다.

그러나 近代的 經營者姿勢를 確立하기 위한 經營者의 努力과 더불어 이를 誘導 促進할 經營活動의 與件造成이 併行해서 講究될 때 하나하나 열매를 맺을 것이라 생각한다.

祝 創 刊

延世大學校 總長 朴 大 善

延世大學校 經營大學院 院長 朴 基 赫

延世大學校 商經大學 學長 吳 日 弘