

東星企業의 組織構造

愼 侑 根

I. 東星企業의 組織構造

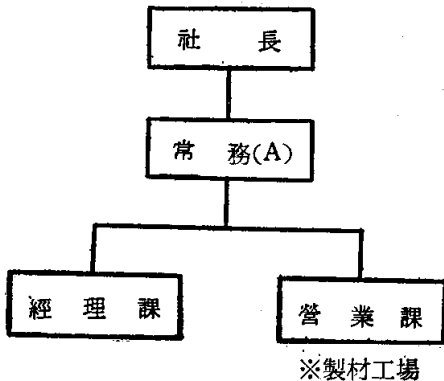
東星企業은 所有와 經營이 分離되지 못하고 1個人을 中心으로 그 家族들이 事業資本의 大部分을 차지하고 있는 同族會社(또는 家族會社)이다. 즉 企業形態가 法的으로는 公開的인 株式會社이지만 그 人的 및 資本 構成面에 있어서 非公開的인 性格을 지니고 있다. 이와 같이 東星企業은 組織構造가 私有財産을 根幹으로한 家族制度를 背景으로 하고 있기 때문에 그 經營形態는 運命共同體로서의 連帶意識과 強力한 權限集中 構造를 內容으로 하는 家父長的 經營(partriarchalism)을 特徵으로 하고 있다. 이 研究「노트」는 東星企業에 있어서 組織構造의 變遷過程과 同族 및 家父長主義의 經營임을 示現하는 몇가지 特徵, 그리고 이 結果가 組織關係에 미치는 몇가지 問題點을 살펴 보고자 한다.

(1) 組織構造의 變遷過程

東星企業은 組織構造面에서 다음과 같은 發展段階를 거쳐 今일에 이르고 있다.

〔第1段階〕

<參照 1> 第1段階의 組織圖



第1段階는 東星企業의 初創期로서 時期的으로는 1931年 부터 1945年 까지에 該當된다. 이 때 東星企業은 完전한 個人小企業體로 發足하여 解放되기 까지 國內에 製材木을 供給하였다. 이 時期에 社長은 直接 第一線 業務(經理 및 營業活動)를 진두지휘하고 常務(A)는 社長の 指示에 의하여 販賣業務를 統括하였다. 經理課는 社長の 妻男인 課長 1名과 課員 2名으로 構成되어 主로 販賣業務를 擔當하였고, 營業課는 課長 1名과 職工 30名으로 構成되어 生産活動을 擔當하였다. 이 때에는 企業의 體制가 資本이나 人的 構成面에서 극히 零細的 또는 非合理的이어서

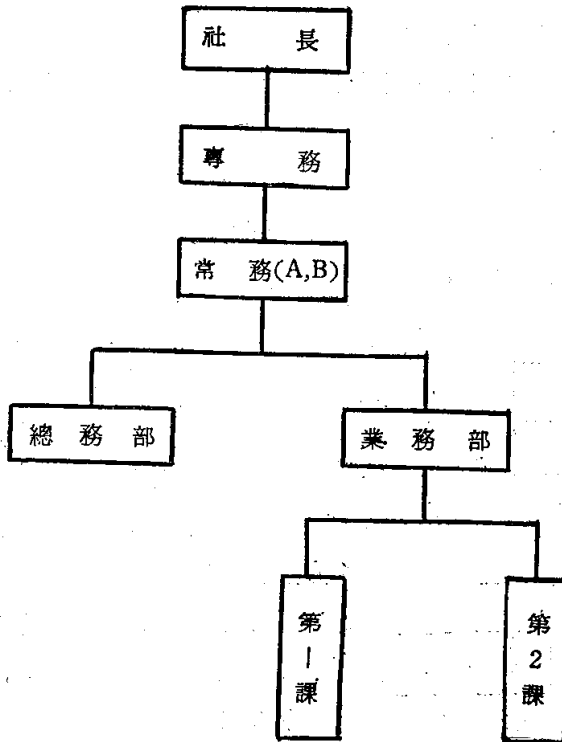
體制以前의 管理活動을 繼續하였을 뿐이다. 第1段階의 組織圖는 <參照 1>과 같다.

[第2段階]

第2段階는 東星企業의 中興期로서 時期的으로 1946年 부터 1960年 까지에 該當한다. 이 때에는 既存의 製材工場을 擴張하여 合板工場을 設置하였고 企業의 形態도 株式會社 體制로 轉換하였다. <參照 2>에서 보이는 第2段階의 組織圖를 中心으로한 人的 構成面의 變化는 社長의 첫째 사위가 專務로 登場하였고, 第1段階의 經理課長이 常務(B)로 榮轉함과 동시에 總務部長을 兼任하게 되었으며 營業課長은 昇給問題와 社長과의 感情的인 軋轢으로 因하여 退社하게 되었고, 第1段階의 常務(A)는 業務部長을 兼任하게 되었다.

總務部는 部員이 3名으로 構成되었고 業務 第1課는 專務의 斡旋으로 入社하게 된 課長과 事務職 3名, 從業員 300餘名으로 構成되어 社長의 指示, 業務部長의 監督에 따라 工場을

<參照 2> 第2段階의 組織圖



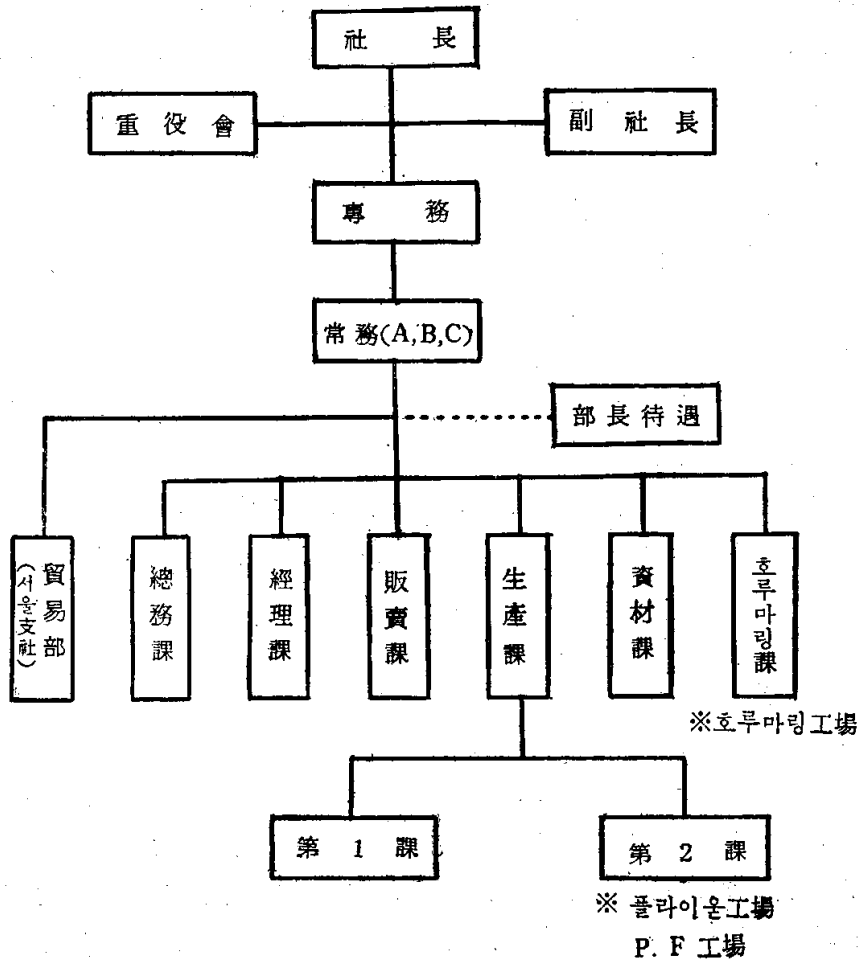
※製材工場
合板工場

運營하였다. 業務 第 2 課는 社長의 둘째 사위가 課長으로 入社하게 되었고 課員 4 名과 함께 販賣業務를 주로 擔當하였다. 이 時期에 東星企業은 國內需要를 위한 製材木과 合板生産을 하였으며 資本面에서 多少 增大되었을 뿐 管理面에서는 別다른 進展이 없었다.

[第 3 段階]

이 時期는 1961 年 부터 今日에 이르고 있으며 工場은 더욱 擴張되고 生産方法은 「오토메

<參照 3> 第 3 段階의 組織圖



이선」(automation)化 되었을 뿐 아니라 資本金도 10 억원에 달하고 있다. 第 2 段階에 비하여 <參照 3>에서 보이는 바와 같은 第 3 段階 組織圖上의 重要한 變更內容은 다음과 같다. 全般的인 業務活動을 調整하고 政策決定을 하기 위하여 重役會가 構成되었으며 社長

副社長 專務 常務(A,B,C) 部長待遇가 參席하는 것을 原則으로 하고 있다. 다음에 社長の 實弟가 副社長으로 登場하여 別途의 製材工場을 擔當하고 있으며 社長の 둘째 사위이며 第2段階의 業務第2課長이 常務(C)로 榮轉하여 貿易部長 兼 서울支社長の 職責을 맡게 되었다. 한편 2年前에 美國留學을 마치고 歸國한 社長の 세째 사위는 部長待遇라는 名稱으로서 會社 全業務에 대한 專門의 스태프 役割을 擔當하게 되었다. 第2段階의 常務(A) 兼 營業部長은 現段階에서 販賣課 生産課 資材課 호루마링課를 統括하게 되었으며 常務(B) 兼 總務部長은 總務課와 經理課를 擔當하게 되었다. 그리고 東星企業은 第三段階에서 課를 新設하므로써 主要業務가 多少 細分化 되었으며 적어도 形式上的 業務分擔은 可能하게 되었다. 企業活動에 直接的인 影響을 미치는 部署의 主要 業務內容과 人員現況은 다음과 같다.

① 貿易部; 本社 및 工場이 釜山에 位置함으로써 發生하는 不利한 點을 防止하기 위하여 東星企業 서울支社 兼 貿易部를 서울에 新設하였다. 貿易부에 從事하고 있는 人員은 常務(C)를 除外하고 事務職 8名이며 美國과 日本等地에 合板을 輸出하는 手續과 各國으로부터 原木 메타놀(methanol, 合板접착제, 호루마링原料) 其他 機械類를 輸入하는데 필요한 手續을 擔當하고 있다. 그 외에 數時로 變動하는 合板의 需給狀況에 맞추어 貿易政策을 本社에 건의하기도 하며 每日의 主要業務 遂行結果를 本社에 每日報告하고 있다.

② 販賣課; 販賣課는 合板의 國內販賣를 그 主業務로 하고 있다. 그러나 國內의 同種企業間의 극심한 競爭關係로 인한 需要事情 때문에 月 平均 工場의 25日間 生産量中에서 겨우 4~5日분만 販賣하는데 그친다. 專務의 長男이 販賣課長의 職位에 있으며 事務職 7名이 販賣課의 業務를 擔當하고 있다.

③ 生産課; 生産 第1課는 外國貿易과 國內販賣를 위한 製品의 船積 및 輸送, 其他 需給調整을 위한 一切의 業務를 擔當하고 있다. 生産 第1課長은 專務의 大學 後輩인 第2段階의 業務 第1課長이 맡고 있으며 그 構成員은 事務職 7名, 技術職 3名으로 되어있다.

生産 第2課는 組織圖에서 明示한 「플라이우」(plywood) 工場과 P.F 工場을 社長 專務 生産擔當常務의 指示 監督에 의하여 運營하고 있다. 生産 第2課의 人的構成은 某 工大出身의 金氏가 課長代理의 職責을 맡고 있으며 事務職 1名, 技術職 8名으로 되어있다. 한편 「플라이우」工場은 全職工이 600名인데 그 半數 人員이 晝夜 交代作業을 하고 있으며 P.F 工場은 職工이 30名으로서 오후 8時까지만 作業하고 있다. 兩工場은 全 工程이 10個로 區分되어 있으며 各 工程에는 班長이 1名씩 配置되어 上部의 提示에 依據, 職工들의 作業을 監督하고 있다.

④ 其他; 호루마링課(課長 1名, 技術職 10名, 職工 60名)는 1966년에 新設된 工場에서 호루마링을 生産하는데 盡力하고 있으며, 其他 總務課(課長 1名, 事務職 5名), 經理課(課長 1名, 事務職 5名), 資材課(課長 1名, 事務職 3名, 技術職 2名, 職工 20名)는 各各 負荷된 一定한 業務를 遂行하고 있다.

(2) 人的構成關係

東星企業의 人的構成(membership)은 두개의 判異한 集團으로 區分된다. 그 하나는 家族關係와 先任權(seniority)에 따라 決定되는 上級管理를 擔當하는 經營層과 또 하나는 事務的 肉體勞動의 一線監督 從業員으로서 實際 勞動力을 構成하고 있는 者들이다. 먼저 最高經營層의 人的構成은 <參照 4>에서 보는 바와 같다.

<參照 4> 最高經營層의 人的構成

職 位	社長과의 關係	會 社 經 歷	主 要 業 務	實 際 資 本 構 成 比 (%)
社 長	家族 {1男 3女 實弟 1}	第1段階부터 (會社의 創設者)	常務 專務의 報告를 받으며 主要事項의 決定 및 指示	84
副 社 長	社長の 實弟	第3段階부터	別途의 製材工場運營(本社에는 職位만 가지며 業務는 없음)	-
專 務	長女の 男便(社長の 첫째 사위)	第2段階부터 (當時부터 專務)	輸出入의 統制, 決定指示, 其他 主要政策決定, 對外關係接觸	8
常 務(A)	社長の 同鄉人, 親舊	第1段階부터 (當時부터 常務)	合板 國內 販賣專擔, 生産, 資材業務 監督	3
常 務(B)	社長の 妻男	第1段階부터 (當時의 經理課長)	總務, 經理擔當	2
常 務(C)	次女の 男便(社長の 둘째 사위)	第3段階부터	貿易部 및 서울支社 擔當, 社長에게 一日 報告	3
部長待遇	三女の 男便(社長の 셋째 사위)	第3段階부터	情報蒐集등 staff役割代行	-

다음 東星企業 全般의 人的構成은 合理的인 採用에 의한다가 보다도 血緣 또는 緣故關係

<參照 5> 現在 構成員 現況

入 社 經 緯	區 分	正式採用 (公開試驗)	姻戚關係	會 社 的 招 聘	他 人 的 旋 轉	其 他	計
	項 目	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)+(2)+(3)+ (4)+(5)
社 經 緯	管 理 職 (課長이상)(A)	-	8(57.1)	2(14.3)	4(28.6)	-	14(100%)
	事 務 職(B)	7(19.5)	18(50.0)	3(8.3)	5(13.9)	3(8.3)	36(100%)
社 經 緯	技 術 職(C)	11(33.3)	13(39.4)	6(18.2)	2(6.1)	1(3.0)	33(100%)
	勞 務 職(D)	28(3.9)	324(45.6)	16(2.3)	307(43.3)	35(4.9)	710(100%)
	計 (A)+(B)+(C)+(D)	46(5.8)	363(45.8)	27(3.4)	318(40.1)	39(4.9)	793(100%)

學 歷 別 構 成	區 分 項 目	國民學校 卒業미만	國民學校 卒業이상	中 學 校 卒業이상	高等學校 卒業이상	大 學 校 卒業이상	計(%)
	管 理 職	-	-	2(14.4)	6(42.8)	6(42.8)	14(100)
事 務 職	-	-	1(2.8)	19(52.8)	16(44.4)	36(100)	
技 術 職	-	2(6.1)	4(12.2)	8(24.2)	19(57.5)	33(100)	
勞 務 職	248(34.9)	362(51.0)	86(12.1)	14(2.0)	-	710(100)	
計	248(31.3)	364(45.9)	93(11.7)	47(5.9)	41(5.2)	793(100)	

年 齡 別 構 成	區 分 項 目	20세미만	20~29세	30~39세	40~49세	50세이상	計(%)
	管 理 職	-	1(7.1)	4(28.6)	6(42.9)	3(21.4)	14(100)
事 務 職	-	14(38.9)	5(13.9)	17(47.2)	-	36(100)	
技 術 職	-	13(39.4)	6(18.2)	13(39.4)	1(3.0)	33(100)	
勞 務 職	114(16.1)	346(48.7)	248(34.9)	2(0.3)	-	710(100)	
計	114(14.4)	374(47.2)	293(33.1)	38(4.8)	4(0.5)	793(100)	

註 () 안의 數字는 百分比임

에 依存하고 있으며, 一般的으로 知識水準이 낮아 勞動力 構造의 低位性을 나타내고 있다. 이러한 事實은 <參照 5>에서 發見할 수 있을 것이다.

(3) 權限關係

東星企業은 組織構造에서 나타나고 있는 바와 같이 權限面에 있어서도 高度로 集中化되고 있으며 所有經營者가 家父長的 主義의 思考方式으로 下級者를 支配하고 있다. 이것은 經營者가 權限委讓을 躊躇 또는 回避하고 自己의 權限을 企業體內的 諸 機能과 關聯이 있고 調整되어야 하는 機能으로서가 아니라 個人的인 權利로 생각하는 傾向이 있음을 意味하는 것이다. 東星企業의 經營者는 如何한 일이라도 自己의 干涉없이 또는 自己도 모르는 사이에 處理되면 氣分을 상하는 것이 보통의 일로 되어 있다.

<例 I> 生産 第 2 課長代理는 自己에게 多少라도 主要하게 느껴지는 權限은 전혀 갖지 못하였다고 前提하고, “저는 製造工程의 一部에 쓰이는 작은 「체인·쏘」(chain saw, 木材를 자르는 톱으로 時價 15 弗짜리)라든지 20 弗 未滿에 달하는 機械附屬品까지도 社長의 事前決裁를 받거나 專務의 承諾을 얻어 購入하게 됩니다. 저로서는 機械附屬 따위를 意見에 좇아 購入하도록 決定하는 것이 作業을 몇시간 지연시켜 쿠중듣는 것보다 마음에 더 큰 負擔을 지게 됩니다”라고 말한다.

<例 II> 第 1 工程의 班長 崔氏는 다음과 같이 自己의 意見을 披瀝한다. “우리의 立場

은 經營者도 아니고 勞務者도 아니기 때문에 그 틈에 끼어 우리는 어느쪽에 忠誠을 해야 할지 당황하고 있습니다. 上級者가 가령 우리에게 어떠한 權限을 부여한다 하여도 그들의 眞意를 믿을 수 없고 또 勞務者의 反撥이라든지 失敗의 憂慮때문에 敢히 받아들일 勇氣가 없습니다. 단지 우리는 先任勞務者로서 上級者의 指示에 따라 下級者들을 指揮하고 그들의 不만이 있으면 달래 보는 方向으로 努力하고 있을 뿐입니다.”

東星企業의 業務手續 및 執行類型은 크게 다음과 같이 區分된다.

一日報告制度; 서울支社 兼 貿易部는 每日의 主要業務 結果를 오후 5시 부터 6시 사이에 釜山 本社의 專務 經由 社長앞으로 報告하고있다. 報告가 끝나게 되면 當日業務의 責任은 면제된다.

稟議制度; 各業務擔當者는 課長 常務 專務를 통하여 社長의 最終的인 決裁를 얻으므로 卽 業務를 執行할 수 있다. 特別한 경우에는 個人이 直接 社長에게 稟議하는 수도 있다. 決裁를 얻어 遂行한 業務의 責任은 最終的으로 社長에게 歸屬된다.

口頭指示; 某種의 情報를 獲得하였거나 社長 專務 常務가 어떠한 判斷을 하였을 때 系統을 통하여 또는 直接 業務를 擔當할 사람에게 口頭指示를 하는 수가 있다.

(4) 從業員의 一般의 倫理

東星企業의 人的構成面에서 나타나는 最高經營層에 대한 親族登用主義의 非難은, 能力本位에 執着性을 가지고 있는者, 上級 經營職位로의 昇進機會가 遮斷되어 落心하고 있는者, 또는 特定 家族과 產業社會의 背景이 없는 者들로부터 때때로 나오고 있다. 그러나 東星企業의 一般의 倫理는 從業員들이 勤勉하면서도 上級者앞에 自己를 나타내지 않도록 되어있다. 따라서 그들은 自己들의 努力의 結實을 先任經營者 또는 年高者들이 차지 하는데 公式的인 不滿을 表示할 수 없다.

現在 總務課에 3年4個月째 근무하고 있는 S大學出身 朴氏는 다음과 같이 自己의 所見을 披瀝하고 있다.

「우리들의 窮極的인 報償은 個人的인 創意성과 뚜렷한 業績보다는 會社와 上級者에 대한 忠誠心 服從 尊敬 奉仕如何에 달려 있습니다. 만일 제가 이러한 倫理를 無視하고 他人보다 앞서려고 企圖한다면 저는 會社라는 集團에서 排斥되거나 苛酷한 批判의 對象이 될 것 입니다. 솔직히 말하자면 우리會社의 經營者는 所有者이고 從業員을 雇傭한다는 것보다 支配하려고 듭니다. 가끔 專務님은 우리들에게 “이會社는 여러분의 것이오”라든지 “좀더 經營者的인 姿勢를 가지시오”라고 말씀하시지만 現 與件下에서는 우리들이 받아들이기 어려운 助言입니다. 제가 入社한지 1年되던 해에 當時의 意慾으로 常務(B)에게 「管理體制

改善案」을 提出하였다가 혼이 난 일이 있었습니다. 常務(B)는 저에게 “당신네들은 시키는 일이나 하시오. 그러한 것 없이도 會社는 이제까지 잘 運營되어 왔고 月給도 滯拂한 적이 없었오”라고 말하였습니다. 當時에는 勤務意慾도 喪失되고 不滿도 많았지만 上級者의 意見인지라 참을 道理밖에 없었습니다.」

Ⅱ. 몇가지 問題點의 發見

東星企業의 現 組織構造를 中心으로 하여 最近에 發生한 問題는 다음과 같은 項目으로 區分된다.

(1) 命令系統의 問題

<例Ⅰ> 어느날 오후 生産 第2課長代理는 常務(A)로부터 다음과 같은 口頭指示를 받았다. “來일은 國內販賣用으로 合板 13,000 장을 만들도록 하시오. 잘 檢討하고 指示하는 것이니 蹉跌이 없도록 하시오” 이러한 指示를 받은 生産 第1課長代理는 工場의 班長들을 즉시 불러 다음날 生産計劃을 말하고 作業準備를 하도록 하였다. 그런데 班長들이 나가고 1時間後쯤 社長의 세째 사위인 部長待遇가 生産課를 들렀다가 第2課長代理로부터 다음날 作業日程을 듣고 “常務(B)의 말은 틀린것 같소. 요즈음 國內需要는 金課長도 알다시피 期待할 수 없고 또 確實한 展望도 없으니 어제처럼 10,000 장만 만들도록 하시오”라고 再指示한 다음 돌아갔다. 이와 같이 다음날 合板生産量에 대하여 2人으로부터 別個의 指示를 받은 第2課長代理는 어떻게 할까 망설이다가 아무래도 요즈음 會社의 實力者로 登場하고 있는 部長待遇의 指示에 따르는 것이 賢明하다고 判斷한 다음 班長들을 再次 召集하여 조금전에 내린 指示를 취소하고 合板 10,000 장만을 만들도록 하였다.

<例Ⅱ> 서울支社 兼 貿易部는 原木 購入次 「마닐라」에 파견된 貿易部の 姜主任으로부터 다음과 같은 內容의 電文을 받았다.

「이곳 狀況으로 보아 앞으로 雨期가 닥쳐오고 지금 이상 原木의 確保가 困難한 것으로 예상되어 2日內에 배를 出港시키고저 하니 回信要望」

이러한 電文을 接受한 貿易部長, 常務(C)는 배를 出港시키라는 回信을 띄워놓고 즉시 釜山本社에 「미닐라」로부터 來到한 電文의 內容과 그 處理結果를 報告하였다. 그러나 本社에서는 工場의 原木事情이 惡化되어 있다는 資材課長의 意見에 따라 「마닐라」에 있는 姜主任에게 原木을 더 確保할 때 까지 出港을 연기하라는 別途의 電文을 띄웠다.

「마닐라」에 있는 姜主任은 두개의 相異한 電文을 받고 몹시 當황하다가 結果的인 責任

은 自己에게 없고 또 出港하는 것이 會社에 有利할 것이라는 判斷을 내리고 다음날 出港하였다.

(2) 人力配置의 問題

東星企業은 經營者로서의 登用이 家族關係와 偶然한 環境에 의하여 決定되기 때문에 經營은 敎育과 訓練을 통하여 단순히 獲得할 수 없는 家族上의 特權으로 看做되어 專門經營者의 育成方案이 없다. 그러한 結果로 經營人力 配置나 「스탯」의 運用은 蹉跌을 招來하고 있으며 이것은 上級經營層의 人材가 不足하다는 것을 如實히 證明하고 있다.

販賣課에 2年동안 在職하고 있는 金氏는 다음과 같은 말을 하고 있다.

“社長의 세째 사위가 「스탯」의 役割을 한다고 部長待遇라는 職位를 가지고 있지만 이것은 자리를 메꾸는 것에 不過합니다. 社長의 다음가는 實力者로서 행세를 하고 있을 뿐 「스탯」의 機能은 거의 찾아 볼 수 없습니다. 우리 會社에는 企劃部가 없어서 6個月 以上の 比較的 長期事業의 豫測이나 計劃을 樹立하지 못하고 주먹구구식으로 며칠 후의 需要豫測을 하고 있을 뿐입니다. 따라서 순간 순간의 景氣變動이 당장 企業經營에 影響을 미쳐 현실 모면에 汲汲하고 있는 實情입니다. 이러한 結果로 原料供給도 때때로 不振하며 生産輸出 國內販賣의 5% 가량은 完全히 流動的 입니다. 또한 會社 自體內의 資料도 整備되어 있지 않고 外部의 正確 迅速한 情報를 얻지 못하여 他企業과의 競爭面에서 不利한 立場에 놓여 있습니다.

(3) 報告制度의 問題

<例 I> 常務(C)의 姻戚으로서 總務課에 在職하고 있는 朴氏는 어느날 社長室로 찾아가 總務課의 現在 擔當業務는 自己에게 適合하지 않으니 合板의 國內市場狀況에 대한 情報蒐集活動을 하겠다고 社長에게 直接 建議하였다. 社長은 最近에 合板의 國內需要가 不振하다는 것을 생각하고 朴氏의 意見을 받아들인 다음 情報活動을 위한 費用支出의 裁量權을 認定하였다. 그러나 며칠이 지난후 朴氏가 經理課에 情報蒐集活動을 위한 經費支出을 要求하였을 때 經理課長은 上部로부터 이러한 事實에 대하여 何等 指示를 받은바 없으므로 常務(B)에게 報告한 다음 處理하겠다고 말하였다. 몇시간 후 朴氏는 常務(B)에게 불려가 自己도 社長에게 그러한 指示를 받은 일이 없고 또 情報活動이 朴氏 個人的 能力으로는 無理가 아니겠는가라는 理由로 金錢支出의 承認을 拒絕 당하였다. 朴氏는 常務(B)의 決定에 不滿을 품고 즉시 社長室로 달려가 常務(B)의 不當性을 陳情하였다. 얼마 후에 社長은 常務(B)에게 金錢을 支出하도록 命令하였다.

<例 II> 東星企業에서는 과거 수차의 去來가 있었던 美國의 輸出入代理商인 A商社에

게 合板 10,000 장을 輸出하기로 契約이 되어 契約書의 船積期日內에 船積을 完了하고 美國의 A商社로 부터 代金を 支拂받았다. 그런데 A商社가 事前契約이 되어있는 美國의 B會社에 現品을 引渡할 때 B會社는 檢收結果 合板 10,000 장 중 約 800 장이 不良品이라 하여 A商社에 合板全量을 引受하지 않겠다고 通知하였다. 이에 당황한 A商社에서는 즉시 東星企業 서울支社 兼 貿易部에 이러한 事由와 함께 合板을 返送하겠으니 代金を 還拂하라는 要旨의 電文을 보내왔다. 電文을 接受한 常務(C)는 貿易部の 몇 사람과 相議 끝에 東星企業은 이제까지 各國에 合板輸出을 하였으나 한번도 「크레임」(claim)을 받은 적이 없고, 또 무엇인가 그쪽에서 잘못 되었을 것인즉 代金を 辨濟할 수 없다는 結論을 내리고 이러한 內容을 A商社에게 通報하였다. 그리고 그날 오후 5 시경에 釜山本社에 一日主要業務報告 制度에 의하여 이 事實을 報告하였다. 이제까지 常務(C)는 每日의 主要業務를 本社에 報告함으로써 그 責任은 면제되어 왔으므로 이 일에 대하여 별다른 신경을 쓰지 아니 하였다. 그러나 本社에서는 이 問題를 重視하고 重役會를 開催한 끝에 자칫 잘못 하면 美國의 顧客을 놓치게 되고 會社의 위신을 크게 損傷시킬 우려가 있으니 美國의 A商社에 이미 보낸 서울支社의 電文을 취소하고 「A商社가 合板을 B會社 아닌 他處에 販賣토록 하되 販賣額(手數料 除外)과 이미 支拂 받은 金額과의 差額을 A商社에 辨濟하기로 하고, 他處에 販賣가 도저히 不可能할 경우에는 代金全額을 還拂하겠다」는 內容의 새로운 電文을 發送하기로 決定하였다. 얼마 후 電文을 接受한 A商社는 合板의 販賣가 不可能하니 代金を 還拂하라는 通知가 다시 來到하였다.

(4) 協力體系의 問題

<例 I> 東星企業은 原木이 釜山港에 들어오게 되면 入港할 때 부터 24時間 이내에 工場의 資材倉庫까지 原木을 運搬하고 있다. 그 過程은 크게 3段階로 區分되는데 ① 船積된 原木의 檢收를 資材課에서 마치면 부두의 勞務者들에게 荷役하도록 하고 ② 總務課 所屬의 車輛으로 資材倉庫앞까지 運搬하고 ③ 倉庫에 原木을 入庫시키기 전에 資材課에서 再檢收를 한다. 만약 24시간 내에 荷役이 끝나지 않으면 滯貨料를 船主에게 支拂하여야 한다. 그리고 各地로 부터 原木이 들어오기 때문에 不定期的으로 배가 入港한다.

어느날 오후 4 시쯤에 原木을 가득 싣고 2척의 배가 釜山港에 同時 入港하였다. 資料課의 蔡主任은 급히 이 事實을 總務課長에게 連絡하고 車輛 7臺를 總動員하여 주기를 當부하였다. 그리고 資材課의 姜氏와 함께 現場(부두)으로 直行하였다. 姜氏는 부두 勞務者의 責任者와 夜間作業을 해서라도 속히 原木을 荷役하기로 妥協을 보고 總務課에는 車輛을 곧 待機시켜 달라고 재촉하였다. 運轉士들은 약 1 시간 후에 夜間作業을 하게 된 것에 대

해 불평을 터뜨리면서 車를 몰고 現場에 到着하였다. 그러나 그날은 날씨가 매우 추웠고 또 作業量도 平常時보다 3倍 程度 많았기 때문에 檢收와 荷役이 지연되지 않을 수 없었다. 運轉士들은 作業場부근에서 지루함을 못이겨 雜談을 하고 있다가 그중 나이도 많고 運轉 經歷도 많은 金氏가 荷役하는 것보다 運搬하는 것이 더 빠를 것이고 따라서 부두에 原木을 일단 쌓아 둔 다음 運搬하는 것이 좋으리라는 이야기에 아무 연락도 없이 근처의 휴식처로 가버렸다. 이러한 사실을 모르고 檢收에 열중해 있던 蔡主任과 姜氏는 勞務者들에게 檢收가 끝난 것 부터 荷役하여 車輛에 싣도록 指示하고 다시 檢收를 계속하였다. 勞務者들은 우선 실을 수 있을만큼 車輛에 原木을 적재하고 運轉士를 찾으니 행방이 묘연하였다. 이 사실을 報告받은 蔡主任이 화가 나서 總務課에 電話를 하였으나 이미 總務課長 이하 社員들은 退勤해 버린 뒤였다. 서너시간이 지난 후 運轉士들이 돌아와 作業은 계속되었으나 다음 날은 過勞와, 運轉士들 立場에서는 별로 달갑지 않은 蔡主任으로 부터 전날 육을 먹은 不平이 겹쳐 運轉作業이 不振하였다. 東星企業은 이 일로 滯貨料를 물게 되었고 資材課長과 總務課長은 責任을 서로 轉嫁하려고 야단이였다.

<例Ⅱ> 東星企業의 月平均 最大 合板 生産量은 輸出用과 國內販賣用을 합하여 400,000 장 정도이다. 작년 12月말경 社長은 新年初에 合板의 好況期가 닥쳐올 것을 豫測하여 生産 第1課長과 販賣課長을 各各 社長室로 불러 다음과 같이 指示 하였다. 먼저 生産 第1課長에게도 新年의 輸出目標를 達成하기 위하여 우선 1월에 輸出用 合板 320,000 장을 生産 第2課長代理와 妥協하여 確保하도록 指示하고, 다음 販賣課長에게는 1月の 國內販賣用으로 80,000 장을 確保하라고 指示하였다. 따라서 生産 第1課長과 販賣課長은 各各 自己의 目標를 達成하기 위하여 한달동안 工場을 뛰어 다니면서 生産 第2課長에게 심한 독촉을 하였다. 그러나 1月은 休日로 인하여 職工들의 휴가가 잦았고 날씨도 추웠던 관계로 合板의 總生産量은 상당한 노력에도 불구하고 360,000 장에 불과하였다. 1월에 필요하였던 合板量은 輸出用이 대략 300,000 장이 있으며 國內販賣用이 70,000 장이 었으나 當月の 實際 總生産量은 輸出用이 285,000 장, 國內販賣用은 75,000 장이 었다. 이 사실에 대하여 生産 第1課의 課員들은 生産 第2課長代理가 專務의 長男인 販賣課長에게 너무 치우쳤다고 非難을 하였으며, 生産 第2課長代理 自身은 금년 1월의 生産量은 작년 1월에 비하면 40,000 장이나 초과 되었다고 말함으로써 비난을 일축하였다.

(5) 人間關係의 問題

<例Ⅰ> 서울支社長 兼 貿易部長으로 在職하고 있는 常務(C)는 東星企業과 별도로 自己 個人 所有인 小規模의 「테이프」工場을 經營하고 있다. 물론 이 事實은 社長 이하 最高

經營層에서도 알고 있다. 그런데 常務(C)는 이제까지 自己가 東星企業의 最高經營者의 한 사람이며, 本社와 떨어져 있는 서울支社長의 職責과 社長の 둘째 사위임을 기화로 하여 다음과 같은 두 가지의 不合理한 일을 하여 왔다. 첫째로는 自己 個人所有인 「테이프」 工場의 經理擔當者 한 사람을 서울支社 事務室에서 東星企業의 社員들과 함께 事務를 보게 하였다. 平常時부터 常務(C)에게 不滿을 품어왔다는 輸出業務擔當 韓氏는, “그는 우리들과 그 작자를 같이 있게 하면서 말 한마디 거니는 것에도 신경을 쓰고 있습니다. 또 우리들 간에도 公開試驗을 거쳐서 들어온 사람과 그의 친척이 되는 사람들 간에 조그만 機密이라고 생각되는 것이 있으면 差別을 하고 있습니다”라고 곤란한 표정을 지으면서 말하고 있다. 또 하나는 合板生産에 있어서 副材料로 쓰이고 있는 「제라틴」(gelatin)을 貿易部에서 輸入하고 있는데 이것은 「테이프」製造時에 接着劑로도 使用한다. 常務(C)는 이제까지 自己의 姻戚인 副資材擔當 丁氏에게 「제라틴」을 東星企業의 輸入量에 「테이프」工場에서 필요한 量만큼을 덧붙여서 L/C를 開設하도록 非公式的으로 指示하여왔다. 그리고 超過된 量의 代金과 通關稅에 대해서는 常務(C)가 별도로 支拂하였고 貿易部 經理擔當者 朴氏에게는 帳表整理時에 調整하도록 부탁하였다. 한편 朴氏는 수차 이런 일이 있어 장표정리에 골치를 앓고 불만을 품었으나 감히 常務(C)에게는 말하지 못하고 丁氏에게만 惡感情을 가질 뿐이었다.

<例Ⅱ> 10餘年間이나 東星企業에서 經理業務를 擔當해 오고 있던 南宮氏는 自己보다 나이가 어리고 勤務年限도 짧은 後輩들이 緣故關係로 入社하여 昇進도 빨리하고 待遇도 잘 받는데 비해 自己는 아직도 經理主任임을 미관하고 있었다. 그러나 그는 社員들 간에 마음도 善良하면서 實力派라고 定評을 받아왔다. 그러던 중 現 經理課長이 自己의 上級者로 登用되고 自己의 앞길이 막힌 것에 더 이상 견딜 수 없어 退社하기로 決心하였다. 마침 某 會社에서 課長의 職位도 주고 昇給도 시켜준다는 言約을 받아 드디어 辭表를 提出하였다. 東星企業의 社長은 南宮氏의 理由가 여하튼 붙잡아 두려고 說得하였으나 失敗하였고 하는 수 없이 退職金을 支拂하도록 常務(B)에게 指示하였다. 그러나 常務(B)와 經理課長은 南宮氏에 대한 個人的인 感情으로 여러가지 구실을 만들어 退職金支拂을 拒絕하다가 南宮氏 自身이 社長에게 陳情한 끝에 한달이 지나서야 支拂하였다. 그동안 社員들간에는 이 問題로 많은 이야기가 오고 갔다.